"Estrategias para desarrollar Organizaciones de Alto Rendimiento en la Industria Convergente"

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Durante la construcción de www.elmayorportaldegerencia.com, por medio del cual, muchos autores nos han compartido información en formato electrónico, sobre artículos relacionados con temas gerenciales, recibimos un documento escrito por Edwin R. Tejax Villalta, sobre las Organizaciones de Alto Rendimiento, que decía textualmente:

> "En 1949, tras concluir un año de estudios de postgrado en Tavistock Institute for Social Research (TAVI), en Londres, Ken Bamforth, un sindicalista y antiguo minero, volvió a su antigua industria y comenzó a informar a TAVI sobre cualquier nueva perspectiva que pudiera descubrir sobre la organización del trabajo en las minas.
>
> Lo que descubrió Bamforth en el recién inaugurado Hainghmoor en Durham intrigó tanto a Eric Trist, uno de los fundadores de TAVI, un científico social australiano que estaba visitando el instituto, que ambos rápidamente se unieron a Bamforth para estudiar al sector minero en Haighmoor y otros lugares.
>
> ¿Qué había descubierto Bamforth?
>
> Los mineros, por si mismos, habían creado un nuevo paradigma para organizar el trabajo que estaba mejorando la productividad, los costos, los ciclos, el absentismo y la moral en el trabajo.
>
> Este método de diseño del lugar de trabajo, elaborado, documentado y refinado por Trist, Bamforth, Emery y otros, conocido bajo la denominación de enfoque socio técnico, ha sido descrito como probablemente una de las perspectivas más relevantes, menos entendidas y rara vez aplicadas, sobre administración y diseño organizacional de toda la historia. Es la base de casi todas las declaraciones de nuestro gurús sobre nuevas maneras de construir compañías de alto rendimiento. Como ocurre normalmente, lo que nuestros gurús meten en esas brillantes botellas nuevas de asesoramiento es en realidad un vino viejo.
>
> ***En las minas de carbón:***
>
> Como hemos dicho, la génesis de lo que nuestros gurús predican sobre el diseño de organizaciones de alto rendimiento proviene de las observaciones que Bamforth, Trist y Emery hicieron sobre el desarrollo de la industria minera británica a finales de los años 40. Considerando el momento, no sorprende que los investigadores de

Tavistock estuvieran emocionados con el descubrimiento de Bamforth. Después de todo, en esa época la industria minera británica estaba en crisis. A pesar de la mecanización, la productividad era mínima, los costos eran altos, las disputas laborales eran frecuentes y el absentismo estaba alrededor del 20 por ciento. Cualquier sistema para reorganizar el trabajo que produjera mejoras como las que Bamforth informaba, tenía que ser importante. Lo era. También era brillante por su simplicidad. Trist describió de la siguiente manera las diferencias entre las reorganizaciones del trabajo convencional en las minas británicas y el nuevo sistema propuesto que los mineros habían desarrollado:

El sistema convencional combina una *estructura formal compleja con funciones simples de trabajo*; el sistema propuesto combina una *estructura formal simple con funciones complejas de trabajo*. En el antiguo sistema, el minero es responsable de una única tarea y establece solo un reducido número de relaciones sociales que están claramente divididas en relaciones con el grupo que realiza su misma tarea y relaciones con los que están fuera de dicha tarea concreta. Con los que están fuera, el minero no comparte ninguna sensación de pertenencia y *no reconoce ninguna responsabilidad hacia ellos por las consecuencias de sus acciones*. En el sistema propuesto, el minero está *comprometido con la totalidad de los miembros* y consecuentemente, se encuentra involucrado en una variedad de tareas en cooperación con diferentes miembros del grupo; puede involucrarse en cualquier tarea de extracción con cualquier otro miembro del grupo y hace su parte en cualquier turno.

Bajo el sistema convencional, las tareas laborales estaban estrictamente dictaminadas en función de cada turno de trabajo. Si en un turno no se cumplían las tareas o se realizaban pobremente, el otro turno también se veía afectado. Bajo el nuevo sistema, el turno venidero empieza donde el turno anterior se había quedado y realiza todos los trabajos pendientes. Bajo el sistema convencional, a los mineros se les asignaban tareas específicas y desarrollaban únicamente las habilidades relacionadas con esta tarea. Bajo el nuevo sistema, todos los mineros adquieren múltiples habilidades relacionadas con esta tarea. Bajo el nuevo sistema, los mineros van rotando por las diferentes tareas y trabajan en equipos autónomos y son los propios miembros del equipo quienes seleccionan a los nuevos colaboradores. Bajo el sistema convencional, existían hasta cinco sistemas de remuneración diferentes, desde pagar por días trabajados hasta pagar por cantidad de carbón extraído. Bajo el nuevo sistema, todos los mineros reciben un mismo salario más un bono en función de la cantidad de carbón producido.

Trist y sus asociados anotan que el nuevo sistema propuesto suponía, por varias razones, una mejora evidente. En primer lugar, la actividad minera implicaba la terminación de una serie de tareas complejas, las cuales podrían hacerse más difíciles si cambiaran las condiciones bajo tierra o cualquier otra circunstancia que los mineros no pudieran controlar. Este tipo de variaciones a menudo requería

cambios en el nivel de esfuerzo realizado en una tarea e incluso en el orden de ejecución de las tareas. La estricta división de las tareas en el sistema antiguo, hacia que los mineros difícilmente pudieran responder con eficacia a estos trastornos. El sistema nuevo era mucho más flexible.

En segundo lugar, como dice Trist, el nuevo sistema también tenía "más en cuenta las necesidades personales de los mineros". Bajo el sistema convencional*, los mineros estaban relativamente aislados unos de otros* y apenas podían contar con el apoyo de otros mineros en tiempos de estrés o agotamiento. El sistema nuevo *favorecía más la camaradería y la cooperación.*

En tercer lugar estaba el tema del salario. Bajo el sistema convencional, escribe Trist, "la distribución de las recompensas y status... (Reflejaban) tanto la *relativa fuerza en el negocio* que tenían los diferentes grupos de tareas y funciones, como cualquier diferencia real entre la capacidad y el esfuerzo". El nuevo sistema de pago ponía a todos en *pie de igualdad*. Era, en efecto, mucho más justo.

Finalmente, y con seguridad lo más importante, era que bajo el sistema antiguo los mineros eran de hecho *esclavos de la tecnología*. Se suponía que las necesidades de la tecnología dictaban las reorganizaciones en el trabajo y que se tenía o podía dar poca importancia al impacto que estas reorganizaciones tenían sobre las necesidades sociales de los mineros. Bajo el nuevo sistema propuesto, los mineros demuestran que se pueden *realizar múltiples reorganizaciones en el trabajo*, dada la misma tecnología y que un diseño del trabajo que integrara y optimizara tanto las necesidades sociales técnicas – en otras palabras, *un diseño socio técnico – llevaría a un rendimiento superior*.-"

En varias de las experiencias gerenciales vividas en algunas empresas de la industria de las telecomunicaciones, tratamos de poner en práctica lo aprendido, con resultados de mejora alentadores pero por debajo de nuestras expectativas. Y ahí nace la pregunta: ¿Existen estrategias o un manual de cómo conseguir resultados verdaderamente espectaculares?, puede parecer un cuestionamiento ingenuo… pues nada más que estábamos en la búsqueda del *santo grial de la gerencia* "averiguar el secreto de las organizaciones de alto rendimiento"

Allá por el año 2008, tuvimos la fortuna de ser invitados a un seminario de Maastricht School of Management de los Países Bajos cuyo tema era **"El Secreto de las Organizaciones de Alto Rendimiento"**, que se desarrolló en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Ahí conocimos al expositor, el profesor André A. De Waal, quién durante tres días, presentó los resultados de su trabajo de investigación, cuyo propósito era entender las características que tienen las organizaciones de alto rendimiento… al parecer estábamos más cerca al *santo grial de la gerencia* de lo que pensábamos.

Hemos trabajado alrededor de veinticinco años en la industria de las telecomunicaciones, asesorando respecto de las estrategias para conseguir mejoras de su operación, hemos sido testigos de los nuevos desarrollos tecnológicos, de la cada vez más creciente demanda del mercado, de la integración y optimización de procesos y personas para dar lugar a nuevas estrategias de negocios enfocadas en el cliente, hemos visto el nacimiento de la industria convergente y es nuestro deseo con este trabajo, utilizar la investigación de alto nivel del Dr. De Waal, para aplicarlo a una industria que vive soportada de principio a fin, en la tecnología, en la que la caída de los precios es una constante de la última década, liberalizada a la libre competencia, en un entorno semi privado / semi público, con grandes avances tecnológicos que ponen en riesgo las inversiones, a inversionistas acostumbrados a buenos dividendos del pasado, pero que en estos momentos y en el futuro, su obtención es una incógnita, principalmente en los operadores no dominantes. Esperamos hacer un significativo aporte a la ciencia y al mundo de los negocios, en este sentido.

La estructura de la investigación está dividida en ocho capítulos, como se muestra a continuación:

CAPÍTULO I. INTRODUCCION. Se presentan estas líneas preliminares

CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES. Se describe el estado actual de la industria de las telecomunicaciones.

CAPÍTULO III. LA INDUSTRIA CONVERGENTE. Se presenta las características de la nueva industria convergente.

CAPÍTULO IV. ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO. Se presenta y analiza en extenso el trabajo del Profesor Andre De Waal.

CAPÍTULO V. LA CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO EN LA INDUSTRIA CONVERGENTE. Se presentan los conceptos sobre los que se basa la definición de esta nueva industria.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE ALTO. Se detallan los pasos a seguir en la metodología.

CAPÍTULO VII. CINCO FACTORES CRITICOS DE EXITO. Se presentan los aspectos que se deben tener en cuenta en esta iniciativa.

CAPÍTULO VIII. OPORTUNIDADES DE MEJORA. Presenta la receta para el equipo Gerencial.

CAPÍTULO IX. ¿DESEA MEJORES RESULTADOS? Aquí de presentan algunas ideas para vencer el desafío de la gerencia actual

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES. Presenta las Conclusiones y Recomendaciones que se obtienen fruto de la investigación realizada.

BIBLIOGRAFÍA. Detalla de las obras literarias, trabajos de investigación, estudios académicos y demás publicaciones utilizados en el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

El teléfono empezó a ser parte de nuestra sociedad hace más de cien años. Durante la mayor parte de este tiempo, todas las llamadas fueron realizadas de la misma manera: levantando el auricular y conectándose a la red pública, cada llamada se conectaba usando un circuito dedicado abierto durante toda la duración de la misma, hasta que el auricular sea colgado en uno de los dos lados.

Esto cambió en los años noventa, cuando un grupo de ingenieros empezaron a convertir las conversaciones telefónicas en "paquetes de datos" exactamente iguales a los utilizados por los PC´s. Una vez que la llamada fue convertida en paquetes, las conversaciones pudieron ser transportadas a cualquier lugar al que los paquetes de datos pueden ir, incluyendo la Internet.

La telefonía por Internet, eliminó las fronteras tradicionales de la red pública local o nacional y los altos costos de la red internacional y debido a este nuevo y sorprendente avance, un nuevo mundo de oportunidades se presentaron para el desarrollo y comercio mundial.

El estado actual de la industria de las telecomunicaciones

El modelo de negocios original de la Industria de las Telecomunicaciones

Su característica principal, fue que en cada país, se lo declaró y consideró como un negocio estratégico, de seguridad nacional, monopólico, provisto únicamente por el estado, con una baja penetración de mercado, principalmente enfocado en el centro de las ciudades o lugares industriales, en los que se garantizaba el ingreso, en el que el cliente está atado a un cable, a una facturación y recaudación mensual, sin capacidad de selección del proveedor y si el cliente se daba el lujo de perder la línea, bien podría no recuperarla jamás.

Por lo tanto, era un negocio incremental recursivo y masivo con un solo proveedor, de alta demanda, con un muy bajo nivel de deserción en el que el cliente estaba maniatado, lo que le llevó a ser -el negocio legal que mueve más capitales del planeta-

El viejo modelo de negocios de 135 años está a punto de desaparecer

El viejo modelo comienza a extinguirse, cuando se producen los siguientes eventos:

- 1975: se inicia la digitalización de las redes
- 1990: se inicia la revolución de la Telefonía Móvil
- 1995: se inicia la revolución del Internet
- Liberalizaciones / Privatizaciones / World Trade Organization
- Consolidaciones - Adquisiciones / Joint Ventures / Fusiones
- Reducción en Precios y Tarifas fruto de la inclusión de nuevos proveedores (entrantes).
- Evolución en la tecnología

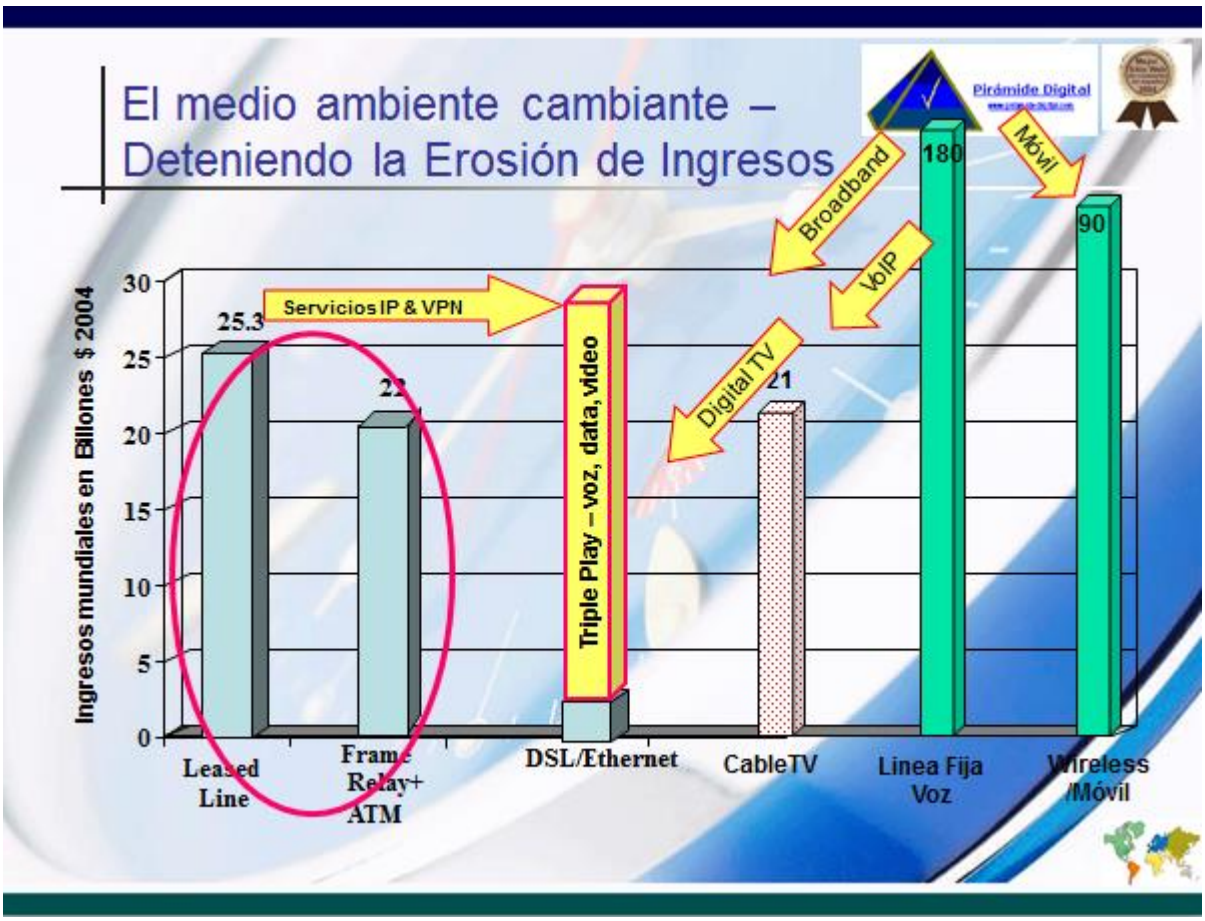
Todos estos factores, llevan a una transición en la Industria de las Telecomunicaciones, en la que los límites de acción de las Industrias de los **Medios**, de las **Telecomunicaciones** y de las **Computadoras**, comienzan a intersectarse; lo que lleva a las empresas a la captación de ingresos "del vecino", a partir de la provisión de servicios, a los que anteriormente, la tecnología no lo permitía.

De cliente maniatado a libre competencia

La liberalización de los mercados, el ambiente de libre competencia, el mercadeo masivo, fueron entre otros, algunos factores que han facilitado el movimiento de clientes de una a otra empresa, generando así un nuevo problema, al que no estaba preparado la industria: la deserción de clientes, también conocido como *churn.* Aún en la actualidad existen operadores que dentro de su estructura organizacional, no consideran en el primer nivel, un área de responsabilidad de retención de clientes.

La erosión de los Ingresos

Las variables antes mencionadas, la llegada de una feroz competencia, las economías de escala, motivan una mejor propuesta comercial de los operadores y con ello el movimiento de clientes a acceder a servicios similares a menor precio. El siguiente gráfico presenta el escenario de ingresos y la tendencia que se presentaría a partir del 2004 para toda la década posterior.



Conceptos de la Industria de las Telecomunicaciones

En la industria de las telecomunicaciones el concepto base sobre el que se compara el tamaño de una empresa respecto a otra, es el número de **clientes**. Se cuenta como cliente a cada relación de negocios que produce ingresos para la empresa, así, si el Sr. John Doe, tiene un teléfono fijo en su residencia, una conexión de internet y un teléfono celular, será contado como 3 clientes, a pesar de que es el mismo individuo.

Otros tres conceptos de utilidad son:

- ARPU (Average Revenue Per User): Promedio mensual de ingresos generado por cada cliente. Se lo utiliza entre otras cosas, para comparar la capacidad adquisitiva de un mercado con otro.
- ARPM (Average Revenue Per Minute): Promedio mensual de ingresos generado por minuto de uso.
- CDR (Call Detail Record): Registro de detalles de llamadas. Sistema que reúne y registra datos de facturación de todas las llamadas procesadas por el conmutador.

Los datos de CDR se almacenan en un dispositivo de registro y se usan para recopilar estudios de servicios de tráfico y equipos, división de ingresos, ingeniería y fraude.

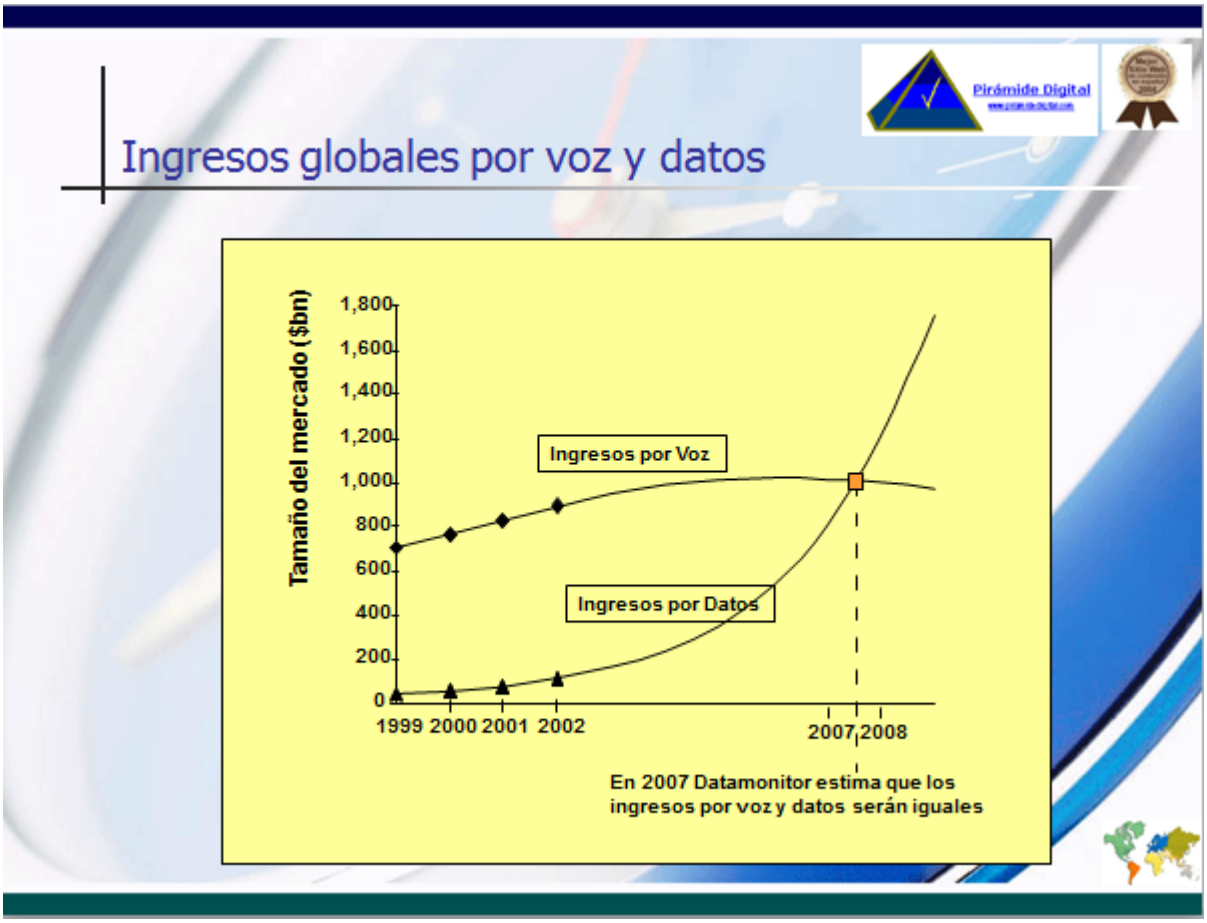
Tendencias actuales en telecomunicaciones

Las tendencias actuales muestran lo siguiente:

- Los ingresos tradicionales por llamadas de voz están bajando.
- Los operadores de cable están empaquetando los servicios y ganando clientes de voz y datos
- Existen altos índices de deserción de clientes que ahora obtienen servicios similares de otros operadores
- Hay una alta presión de los accionistas para apalancar la infraestructura instalada y obtener mejores beneficios.

Ingresos actuales por voz y datos

Al inicio los ingresos de los operadores provenían únicamente del negocio de llamadas de voz; sin embargo, la tendencia del manejo de datos a proliferado a tal punto que en el 2007, los ingresos ya eran iguales y en la actualidad los ingresos de datos han superado a los de voz, por lo que el modelo de negocios original, prácticamente se ha extinguido y ha sido remplazado por un nuevo modelo denominado CONVERGENTE.



La Búsqueda de resultados del CEO de la industria de las Telecomunicaciones

La eterna promesa de mejores días, es la plegaria de los comités o juntas directivas al Gerente General de los Operadores; sin embargo, la tendencia mundial en la industria muestra un gran incremento en los costos de Marketing y Ventas, asociados principalmente a la venta subsidiada de dispositivos móviles llenos de servicios adicionales y posibilidades nuevas, y a una segunda variable denominada ARPU (Average Revenue per User / Ingreso promedio por cliente) que viene decreciendo, fruto de nuevas propuestas de la competencia, que obtienen sus ingresos de su negocio original, y que consideran los ingresos provenientes de otro servicios, como valores adicionales, pero que generan una erosión de los ingresos a los proveedores originales. En estas circunstancias, la encrucijada del Gerente, es: ¿Como generar mejores utilidades?

Que hace que los precios disminuyan

Diferentes factores han contribuido en este sentido:

- La liberalización / privatización / desregulación politica
- La inercia de los operadores de más de 15 años
- Los nuevos entrantes, segunda, tercera y cuarta capa de Operadores móviles y de redes virtuales
- La saturación del mercado calculada en base de la penetración de hogares o clientes
- La competición en precios
    - VoIP, Descuentos para Operadores móviles de redes virtuales
- La reducción acelerada de precios en voz (Dinamarca = 50 – 60 % en 6 meses)
- Baja en los Márgenes
- Competencia por compartición de mercados
- Churn acelerado

- Reducción de Costos
- Productos más baratos
- Pensamiento de escala
- Compartición de riesgos
    - Investigación & Desarrollo compartido
- Búsqueda de nuevos ingresos
- Racionalización de las Operaciones
- Consolidación de la Industria

¿Cómo mejorar el ARPU?

La forma de mejorar el ARPU, es creando valor para los usuarios, mediante el uso de terminales, en los que se haga invisible la tecnología, para proveer servicios y contenido empaquetados, que permitan reducir la deserción, con productos y servicios con contrato de largo plazo.

¿Cómo reaccionan los operadores?

La forma en la que han reaccionado los operadores ha sido mediante:

- Encontrar formas para reducir OPEX y replantear la cadena de suministros
    - Encontrar tecnologías más barata
    - Generar socios de compras
    - Racionalizar Operaciones
    - Tercerizar Operaciones
    - Desarrollo interno de Investigación & Desarrollo

- Organización Delgada y Eficiente
    - Automatización con CRM (Customer Relatinoship Management / Gerencia en función de la relación con el cliente)

- Encontrar economías de escala
    - Aumentar la base de clientes
    - Usar la capacidad actual para obtener nuevos clientes e ingresos
    - Brindando nuevos servicios

- Re-ingeniería del modelo de negocios para incrementar ingresos y disminuir la deserción
    - Venta simultánea de productos, operadores móviles de redes virtuales
    - Servicios / Precios empaquetados
    - Jugador de nichos

- Internet self service

Respuestas a los Operadores en los que el ARPU está a la baja

Ante este panorama, los operadores reaccionan mediante:

- Empaquetamiento, Triple Play, Quadruple Play, n Play
  - Telefonía Fija
  - Telefonía Móvil
  - Internet y Datos IP
  - IPTV + TV Móvil
  - Contenido
  - Servicios de valor agregado

- Foco en las cuentas empresariales

- Servicios al por mayor
  - Hospedar Operadores móviles de redes virtuales
  - Agregar/Proveer Servicios multimedia
  - Agregar/Proveer Servicios de juegos

- Lanzamiento servicios inalámbricos de datos
  - Móviles 3G PC-cards
  - Multimedia Messages Services MMS
  - Experimentando con
    - TV Móvil
    - Música
    - Juegos
  - Servicios de portafolios – ofrecidos vía Portal
    - Redes sociales
    - Chat
    - Messenger

La estructura Organizacional

Como parte de su estrategia de negocios, la estructura organizacional se caracteriza por establecer las siguientes áreas de responsabilidad:

- Gerencia General
  - Redes de Telecomunicaciones / Operaciones

- Comercial
- Sistemas
- Finanzas
- Adquisiciones
- Planificación
- Recursos Humanos

El advenimiento de la convergencia, vista en la práctica, hace que un nuevo servicio, llámese internet, transmisión de datos, televisión por cable, distinto al original; sea manejado de inicio como un emprendimiento y encargado todo el negocio a una sola de las áreas de responsabilidad descritas.

Esta estructura organizacional, hace énfasis en la inversión tecnológica y el control de los activos y negocio de la empresa, como fuente de la prosperidad de la empresa.

La Tecnología de Soporte

La industria de las telecomunicaciones, es la única industria soportada de principio a fin en tecnología de computadoras, esta tecnología es considerada como el back office y no da la cara al cliente final.

La pieza fundamental de esta arquitectura es el:

BILLING. En períodos de tiempo regulares, generalmente cada mes, “V” prepara una factura a “H” incluyendo los consumos de los clientes de “H” en “V” durante dicho mes. Generalmente, “V” cargará el IVA en sus facturas. Si la política fiscal entre los países de “V” y “H” así lo permite; ”H” podrá recuperar dicho IVA, para lo cual es necesario que “V” emita la factura con todos los datos cumpliendo con la legislación local. La factura es el documento legal por el que “H” pagará a “V” También es el documento en el que se basará la posible recuperación del IVA.

Hemos tomado como base de este análisis, para no olvidar ningún concepto de la industria de las telecomunicaciones, el modelo –eTOM, enhanced Telecom Operations Map-, desarrollado por la International Telecommunications Union.

CAPÍTULO III

LA INDUSTRIA CONVERGENTE

¿Qué es la convergencia?

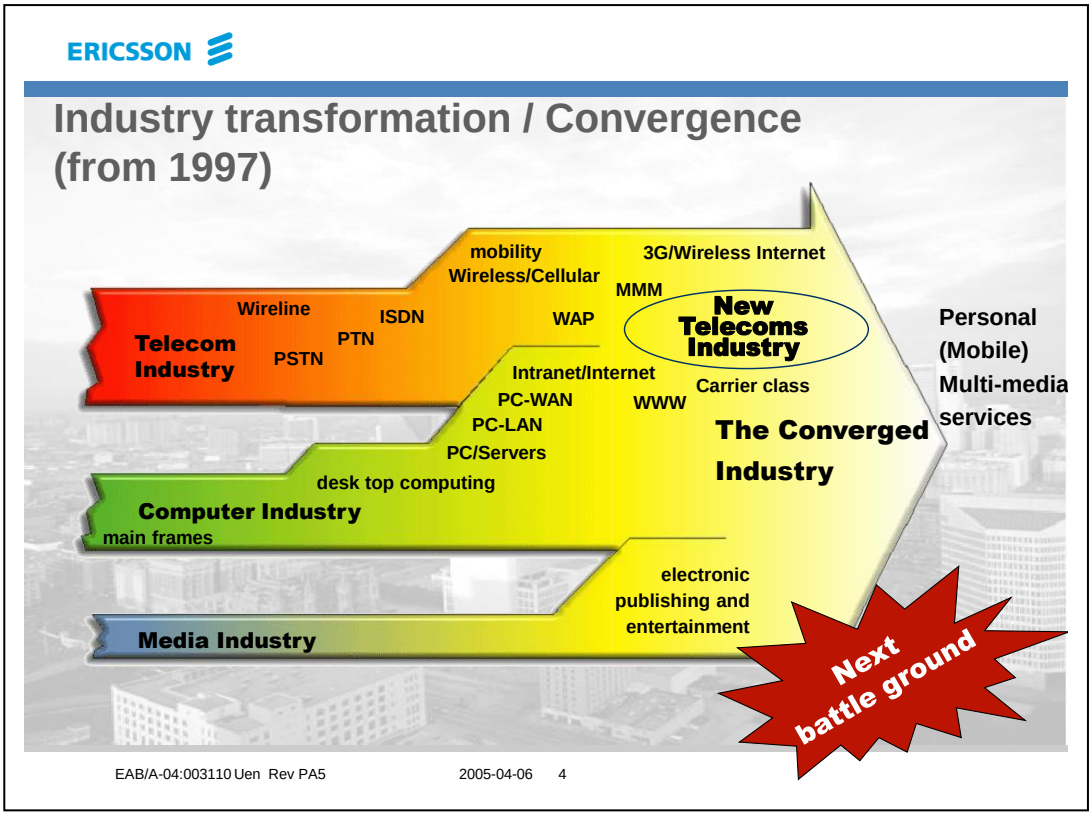
El término “Convergencia” se utiliza aplicado a diversas situaciones del sector de las tecnologías de la información y comunicación, por lo que a veces puede parecer ambiguo.

Hay un denominador común en todas estas situaciones: son la consecuencia de un legítimo deseo del mercado por disponer de cualquier servicio susceptible de ser distribuido por las Telecomunicaciones, en cualquier circunstancia en la que se encuentre el usuario.

La convergencia está fuertemente influenciada por la evolución de los mercados de masas, por lo que su ingeniería debe basarse en el marketing, es decir, orientar el diseño de los productos y servicios hacia la satisfacción de los usuarios para disfrutar de multimedios en cualquier parte, en base a servicios prestados por cualquier proveedor a elección, para ello, los proveedores de servicios y operadores necesitan establecer protocolos, tanto técnicos como de negocio, por lo cual la interoperabilidad de sus redes y sistemas, es una necesidad vital de supervivencia de esta industria.

Se considera como industria convergente a la unión evolutiva de tres industrias:

1. Las Telecomunicaciones
2. Las Computadoras
3. Los Medios



Se caracteriza por:

- Convergencia de Usuarios y Servicios
- Convergencia de dispositivos
- Convergencia de redes
  - Convergencia Fija – Móvil
  - Internet Multimedia Subsystem, en el que todo está basado en el protocolo de internet - IP
  - Red multi capa
  - Operación común de servicios / Gerencia
- Convergencia de Negocios

En el que las telecomunicaciones proveen la comunicación y acceso.

Tres transiciones en una

La evolución a la industria convergente, implica el manejo de tres variables:

1. Tecnología cambiante de TDM a IP
2. Cambio de moda, de fijo a inalámbrico
3. Cambio del ambiente competitivo- de monopolio a múltiples proveedores.

Ingredientes de la transición

Para manejar esta transición, se deben hacer modificaciones y mejoras a:

- Modelo de negocios
- Formas de enfrentar a la competencia
- Desarrollo de nuevos Productos / Soluciones / Servicios
- Búsqueda de Socios y proveedores
- Desarrollo de planos del estado deseado futuro de la industria y del operador

Como manejar la transición

- Uso de estándares abiertos
- Incorporación de las mejores prácticas de negocios
- Uso de casos de Estudio
- Investigación / Recomendaciones
- Estudios Técnicos / Directivas / Políticas
- Inteligencia y Modelos

Para obtener

- Desarrollo de productos
- Integración
- Resultados económicos

Mediante

- Asesoría de servicios
- Consultores y Consultorías
- Gerencia

La Tecnología

Es el cambio de todo un mundo, el siguiente gráfico bautizado como la transición de la industria de los hot-dogs a la industria de las hamburguesas, se explica la evolución de las redes.

Beneficios de la convergencia fija – móvil

- La mejora de las 4 P's de voz sobre redes fijas (producto, promoción, precio, y plaza) no generará más que beneficios de corto y mediano plazo
    - No es realista esperar que los precios de voz, incluyendo acceso crezcan significativamente en la próxima década.

- Para obtener los beneficios de la convergencia a mediano y largo plazo, los operadores incumbentes deben eliminar las paredes entre las unidades de negocios de telefonía fija e inalámbrica.
    - Cualquier otro paso, es de cosmética en lugar de efectivo.

¿Por qué es tan importante el n-play en los operadores?

- Incrementar el ARPU
- Nueva fuente de ingresos
- Servicios diferenciados
- Empaquetamiento de TV con pedidos on-line
- Atraer programadores de publicidad
- Interacción entre medios
- Empaquetamiento de servicios cruzados
- Banca electrónica

Las decisiones del Equipo Directivo

- **Negocio**
    - Posición y estrategia
    - Asegurar ingresos y clientes
    - Minimizar el riesgo financiero – CAPEX y OPEX
    - El que primero se mueve obtiene ventajas en el mercado
- **Organización**
    - Incremento eficiencia operacional
    - Niveles de mantenimiento y actualización
    - Competencia
    - Outsourcing versus Insourcing
- **Redes**
    - Migración adecuada
    - Minimizar costos por nuevos servicios
    - Proteger servicios e inversiones
    - Calidad de servicio y confiabilidad
    - Tecnología

Los servicios convergentes demandarán a la organización, cambios en:

- Modelos de negocios y lógicos
- El ciclo de vida del servicio
- Automatización de Procesos del Negocio
- Ejecutivos mejor preparados

La **Gerencia de Servicios** debe separar el concepto de negocio de los conceptos técnicos y de implementación.

El Viejo y Nuevo mundo de IT en Operadores de Telecomunicaciones

Viejo

- Telecomunicación es transporte
- IT es soporte a facturación y finanzas
- Baja presión competitiva
- Lenta implementación (años)
- Aplicaciones de largo plazo
- Desarrollo Interno
- Soluciones Propietarias
- Hardware dedicado / específico

Nuevo

- Transporte de datos IP
- Servicios = Nuevas aplicaciones
- IT es el producto - ROI
- Alta presión competitiva
- Rápida implementación (meses)
- Arquitectura flexible
- Múltiples proveedores externos
- Sistemas abiertos, servicios web, XML
- Hardware Genérico (Micro-computers)
- Outsourcing
- Nuevos vendedores (por ejemplo: Microsoft, Cisco, Accenture, etc.)
- Enorme incremento en volúmenes de datos
- Capacidad para manejar operaciones virtuales

¿Quién será un Operador competitivo?

Quien logre implementar una Gerencia en función de la relación con el cliente, que le faculte a "***Crear fidelidad del cliente para obtener mas ganancias*** y dispone de:

- CRM (Afinado)
- Flexibilidad de Precios
- Empaquetamiento de Servicios
- Programas de Lealtad
- Calidad en el servicio (QoS)
- Facturación y Cobranzas
- Gerencia de Servicios
- Retención efectiva de clientes
- De agilidad en el negocio de llamadas a gestión flexible de servicios
- Capacidad de hospedar a redes y proveedores virtuales

Conceptos en la Industria Convergente

En la industria convergente, entrarán en vigencia diferentes conceptos, como:

- **SERVICIO SUSCRITO:** Se cuenta como servicio suscrito a cada relación de negocios que produce ingresos para la empresa; así, si el Sr. John Doe, tiene un teléfono fijo en su residencia, una conexión de internet y un teléfono celular, será contado como 1 cliente con 3 servicios suscritos.

- **ARPSS:** Promedio mensual de ingresos generado por cada servicio suscrito. Se lo utiliza entre otras cosas para comparar la capacidad adquisitiva de un mercado con otro.

- **IPDR (INTERNET PROTOCOL DETAIL RECORD):** Registro de detalles de eventos basados en IP. Sistema que reúne y registra datos de facturación de todos los eventos utilizados por el cliente.

La estructura Organizacional

Como parte de su estrategia de negocios, la estructura organizacional se caracteriza por establecer las siguientes áreas de responsabilidad:

- Gerencia General
  - Redes de Telecomunicaciones
  - Sistemas

- Mercadeo
- Ventas
- Servicio al Cliente
- Estrategia Corporativa
- Desarrollo Organizacional o Talento Humano
- Finanzas
- Adquisiciones
- Retención de Clientes

La convergencia a este nivel, hace que un nuevo servicio permee dentro de la estructura organizacional y hace énfasis en cultivar la relación con el cliente como fuente de la prosperidad de la empresa.

La Tecnología de Soporte

La industria convergente, al evolucionar de la industria de las telecomunicaciones, está soportada de principio a fin en tecnología de computadoras, esta tecnología es considerada como front y back office y por lo tanto, en múltiples oportunidades da la cara al cliente final, ésta es una gran diferencia evolutiva.

Back Office

- **Business & Operation Support Systems B/OSS.** Es la evolución del Billing, solo que ya abarca más funcionalidades y son los sistemas informáticos utilizados por los proveedores de servicios de telecomunicaciones convergentes. El término OSS describe a “los sistemas de red" que se ocupan de la red de telecomunicaciones propia y brindan apoyo a la gestión de los procesos de mantenimiento del inventario de red, servicios de aprovisionamiento y mediación, la configuración de componentes de red y los fallos de gestión. Los sistemas complementarios de apoyo a las empresas a largo plazo o BSS, es un término más reciente y por lo general se refiere a "sistemas empresariales" que tratan con los clientes, el apoyo a procesos como la toma de pedidos, el procesamiento de facturas y cobro de pagos. Los dos sistemas son a menudo abreviado OSS / BSS, BSS / OSS o simplemente B / OSS.

Front Office

- Redes sociales
- Apps

El futuro de la industria convergente

La industria de las telecomunicaciones se ha convertido en uno de los motores de la sociedad. Cada día se identifican más actividades que se apoyan fuertemente en las telecomunicaciones. En consecuencia, el número y la diversidad de actores que participan en este medio ambiente, se han incrementado ostensiblemente en la última década. Nuevas licencias han sido entregadas a operadores privados, todavía sobreviven operadores estatales y nuevas capas de los llamados Operadores mobiles de redes virtuales, así como activadores de este nuevo ecosistema denominados Activadores móviles de redes virtuales, han aparecido.

El viejo modelo de las telecomunicaciones de 135 años de antigüedad, se está extinguiendo, la liberalización de los mercados, la oferta de nuevas licencias, el ambiente de libre competencia, el mercadeo masivo, grandes desarrollos y progresos tecnológicos, fueron entre otros, algunos factores que han generado el desarrollo de una nueva industria, cuya evolución, parte de tres diferentes ramas: telecomunicaciones, computadoras y medios.

Por el otro lado, la propuesta comercial también ha cambiado y es fácil notar como, la oferta de servicios es más amplia y a precios cada vez más competitivos, esto ha motivado el movimiento de clientes de una a otra empresa, generando un nuevo problema, al que no estaba preparado la industria, la deserción de clientes también conocido como *churn.*

Para el desarrollo económico y social de los países, es tal la importancia de esta industria, que es evidente la ventaja que tienen las naciones con una industria de las telecomunicaciones competitiva y madura, con respecto a las naciones que carecen de ella.

Los servicios ofrecidos mediante las infraestructuras de telecomunicaciones se están extendiendo alrededor del mundo y dan origen a fenómenos sin precedentes, como el crecimiento de los servicios celulares, las aplicaciones basadas en Internet o la nueva revolución que está iniciándose con la convergencia entre redes, servicios e inclusive entre industrias que tradicionalmente habían estado separadas (como la telefónica, la eléctrica, la de los computadores, la de los medios de comunicación e inclusive la banca). Sumado el aspecto tecnológico con el que tradicionalmente se asocia a la industria que nos ocupa, han cobrado relevancia otros aspectos que hasta hace unas décadas no estaban presentes en las telecomunicaciones, tales como: economía, mercados, políticas públicas y regulación.

Grandes operadores de telecomunicaciones han comprado operaciones más pequeñas, -las han absorbido- mediante el efecto de agujero negro. Ejemplo de ello es la Empresa América Móvil y Telefónica de España, cuyas raíces provienen de las más grandes operadoras de telefonía fija de México y España respectivamente, que han logrado posesionarse y ser consideradas dentro de las *"Diez más grandes empresas",* de cada uno de los países en los que operan, pues han encontrado tierra fértil, en las incipientes economías de países pequeños de Centro y Sur América, gracias a la poca penetración y

efectividad de las anteriores empresas estatales de telefonía fija, devenidas en proveedoras de servicios de televisión por cable, proveedores de servicios de internet, transmisión de datos o servicios de valor agregado, cuyas administraciones aún en la actualidad, en muchos casos, todavía son botín del partido político en el poder, limitadas, por lo tanto en: experiencia, conocimientos, recursos, procesos estatales de adquisiciones aplicables al sector gobierno, más no al dinamismo del mercado.

Un capítulo aparte lo constituyen las entidades de Regulación y Control, cuya característica y estrategia desde sus inicios ha sido, la de ir detrás del operador, propiciando cambios en las leyes que faciliten el control y que han ido a un ritmo aún mas lento que el desarrollo tecnológico, ahora enfrentan problemas de evolución, vacíos regulatorios, falta de infraestructura y desconocimiento de la nueva industria generada por el mercado, lo que pone en duda su capacidad regulatoria en el corto, mediano y largo plazo.

El churn o deserción de clientes

Usaremos un escenario típico para medir el impacto que el movimiento de clientes de una empresa a otra tiene:

- Se tienen 110.000 clientes; cada uno de ellos generando $50 de ingresos al mes. Para adquirir un nuevo cliente, el costo es al menos de $350. Se ha identificado que el punto de inflexión costo-ingresos (break even) para conseguir rentabilidad son 350.000 clientes.
- La deserción es 2% al mes, y la adquisición es +50% al año.

¿Cuándo se va a conseguir rentabilidad?

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Número de Abonados	110.000	137.500	171.875	214.844	268.555	335.693	419.617
Número de Churnes	27.500	34.375	42.969	53.711	67.139	83.923	104.904
Ventas	66.000.000	82.500.000	103.125.000	128.906.250	161.132.813	201.416.016	251.770.020
Beneficios(Pérdidas)	(144.000.000)	(127.500.000)	(106.875.000)	(81.093.750)	(48.867.188)	(8.583.984)	41.770.020
Beneficio Acumulado	(144.000.000)	(271.500.000)	(378.375.000)	(459.468.750)	(508.335.938)	(516.919.922)	(475.149.902)

Con deserción se necesitan 7 años y una inversión de 517M para ser rentable, sin deserción la situación es radicalmente distinta

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Número de Abonados	110.000	165.000	247.500	371.250	556.875	835.313	1.252.969
Número de Churnes	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	66.000.000	99.000.000	148.500.000	222.750.000	334.125.000	501.187.500	751.781.250
Beneficios(Pérdidas)	(144.000.000)	(111.000.000)	(61.500.000)	12.750.000	124.125.000	291.187.500	541.781.250
Beneficio Acumulado	(144.000.000)	(255.000.000)	(172.500.000)	(48.750.000)	136.875.000	415.312.500	832.968.750

Sin deserción se necesitan 4 años y una inversión de 255M

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO

Durante el seminario mencionado anteriormente, el profesor De Waal, hace una amena presentación sobre el diseño, metodología y enfoque de su estudio, en el que basándose en el análisis de 280 estudios realizados en el campo de las organizaciones de alto rendimiento (HPO – High Performance Organizations), construyó un cuestionario que fue aplicado y distribuido en todo el mundo. Este trabajo que se fundamentó en el análisis estadístico de alrededor de 2500 respuestas, arrojó cinco factores, con 35 características, que son considerados como las características de las organizaciones de alto rendimiento.

Estos cinco factores se aplicaron en varias organizaciones, para probar su relevancia práctica.

Los resultados

Los cinco factores que distinguen a una organización para ser considerada como una HPO, son:

1. Alta calidad del equipo gerencial,
2. Compromiso de mejora continua y renovación,
3. Orientación a largo plazo,
4. Apertura y orientación a la acción, y
5. Fuerza de trabajo de alta calidad.

Algunos factores que no fueron considerados relevantes para una HPO son:

1. La restructuración,
2. Definición de estrategias,
3. Gestión de las competencias y
4. Tecnologías de Información y Comunicación.

Las implicaciones prácticas

Los resultados de la investigación, tratan de establecer la metodología y agenda de acción, sobre la que la organización centre sus esfuerzos de mejora en los próximos años, para convertirse en una HPO.

Originalidad / valor

Este estudio sobre HPOs presenta las características que hacen que una organización sea considerada como una HPO. El profesor De Waal, desarrolló una muy completa y amplia investigación, a nivel mundial, que abarca no sólo el aspecto estructural, sino también del comportamiento, gestión y las circunstancias externas y ambientales y proporciona una visión única de como llevar a su empresa a ser una HPO.

El ambiente de los negocios

La demanda cada vez mayor de resultados por parte de los actores de las organizaciones; accionistas, directivos, equipo gerencial y operativo, genera una presión a que la organización se adapte cada vez más rápido a la creciente competencia internacional y a competir sobre la base de precio, calidad, flexibilidad, tiempos de entrega y post-venta (Kasarda y Rondinelli, 1998).

Hay un consenso general a nivel gerencial, que un efectivo enfoque metodológico de uso de todos estos factores ayudarán a las organizaciones a obtener ventaja competitiva (Lawler, 2003). A raíz del lanzamiento del libro "En busca de la excelencia" (Peters y Waterman, 1982) y los best-sellers más recientes" Construido para durar" (Collins y Porras, 1994) y "Good to Great" (Collins, 2001), los gerentes han desarrollado un gran interés en el aprendizaje de las características de las organizaciones de alto rendimiento que les ayuden en su búsqueda de la excelencia.

La identificación de estas características es de suma importancia ya que los clientes de las organizaciones son cada vez más exigentes y al mismo tiempo se sienten insatisfechos con el rendimiento de las organizaciones.

Esto hace que las organizaciones no sólo tengan que mejorar su desempeño, sino, aún más difícil, mantenerlo. "Así que la búsqueda de las características no solo se centra en los factores que generan una sola vez un buen resultado, sino también las que brindan un desarrollo sostenible.

Organizaciones de Alto Rendimiento / High Performance Organizations (HPO)

Se considera como una Organización de Alto Rendimiento, a aquella que obtienen mejores resultados desde los puntos de vista financiero como no financiero, que las de sus grupos de pares en un período de tiempo de al menos cinco a diez años (Waal, 2006a + b).

¿Vale la pena ser una organización de alto rendimiento?

Todos somos conscientes de que los beneficios que obtienen las empresas son el factor que posibilita que la empresa se desarrolle. El beneficio se convierte en una especie de oxígeno vital sin el que no es posible subsistir.

Para averiguar el secreto de las organizaciones de alto rendimiento - el santo grial de la gerencia -, De Waal, llevó a cabo un estudio a nivel mundial en el que invirtió cinco años, sobre las características que forman parte de este tipo de organizaciones y que puede influenciar a los gerentes a tomar acciones concretas para empezar a lograr mejores resultados. La investigación incluyó la revisión de más de 280 publicaciones sobre estudios realizados en los últimos 30 años en el área de alto rendimiento. Los temas comunes que se encontraron fueron probados en un estudio ejecutado en todo el mundo, a más de 2500 organizaciones: con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales. El primer paso fue determinar los rendimientos obtenidos por las HPOs, comparándolas con las que no lo son. La Tabla 1 muestra las diferencias en el rendimiento financiero para ambos tipos de organizaciones. Cuando se comparan los datos que figuran en los estudios realizados, claramente se muestra que las HPOs lograr mejores resultados financieros y no financieros (satisfacción de clientes, lealtad del cliente, lealtad del empleado y la calidad de productos y servicios), que las no HPOS, año tras año. En resumen, vale la pena ser una HPO.

Tipos de resultados	**Desempeño financiero de HPOs comparados con las no-HPOS (en%)**
Crecimiento de los ingresos	+ 10
Rentabilidad	+ 29
Retorno sobre los Activos (ROA)	+ 7
El Retorno sobre Patrimonio (ROE)	+ 17
Retorno de la Inversión (ROI)	+ 20
Retorno en ventas (ROS)	+ 11
Retorno Total Accionistas	+ 23

Tabla 1: Resultados financieros de HPOs en comparación con los de las no-HPOs

Durante el trabajo de investigación estadística realizado, se identificaron cinco factores que determinan las características de una HPO:

1. **Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad.** El primer y más importante factor es la calidad del Equipo Gerencial de la organización. En una HPO la gerencia combina muchas características. Mantiene relaciones de confianza con la gente en todos los niveles organizativos, brinda valoración a la lealtad de los empleados, proporciona un inteligente tratamiento de personas inteligentes, muestran respeto a la gente, crean y mantienen las relaciones individuales con los empleados, fomentan la creencia y la confianza en los demás y tratan a la gente con justicia. Los Gerentes de un HPO tienen integridad y son un modelo a seguir por ser honestos sinceros y comprometidos, trabajan con entusiasmo y respeto, tienen un sólido conjunto de normas de ética, son creíbles y coherentes, mantienen un sentido de vulnerabilidad

y de no ser autocomplacientes. Aplican decisivas acciones centradas en la toma de decisiones, evitando el exceso de análisis, aportan decisiones y acciones efectivas, mientras que al mismo tiempo, fomentan la toma de acciones por otros, son entrenadores de gestión y facilitan el camino a los empleados a lograr mejores resultado por su apoyo, ayuda y protección de interferencias externas, y por estar disponibles para guiarlos. La Gerencia define responsabilidades y personas responsables de los resultados y se centra en el logro de resultados, manteniendo una clara rendición de cuentas por el rendimiento y toma de decisiones difíciles. Los Gerentes de un HPO aportan una gestión eficaz, seguridad y un fuerte estilo de comunicación de los valores, asegurándose de que la estrategia es conocida y aceptada por todos los miembros de la organización.

2. **Apertura y orientación a la acción.** Se refiere a las características de los factores que no sólo crean una cultura abierta en la organización, sino que también se centran en el uso de la apertura para tomar acción especializada para lograr resultados. La Gerencia, con frecuencia valora la opinión de los empleados parar participar en diálogos abiertos y mediante su participación en todos los asuntos importantes y los procesos organizativos. Las HPO permiten la gestión de experimentos y errores y desafían a los empleados a asumir riesgos y a capitalizar enseñanzas positivas de los errores, al ser considerados como una oportunidad para aprender, esto da la bienvenida y estimula el cambio de forma continua en la búsqueda de la renovación, el desarrollo de capacidades dinámicas de gestión para mejorar la flexibilidad y de ser personalmente participe del cambio. La gente en un HPO invierte mucho tiempo en la comunicación, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje a fin de obtener nuevas ideas para hacer su trabajo mejor y que la organización completa mejore su rendimiento.

3. **Compromiso a Largo Plazo.** El tercer factor indica que el compromiso a largo plazo es mucho más importante que ganar dinero en el corto plazo. Este compromiso a largo plazo se amplía en toda la organización, es decir no solo en los accionistas, sino también a los empleados, proveedores, clientes y la sociedad en general. Un HPO se esfuerza continuamente para mejorar la creación de valor para el cliente mediante el aprendizaje de lo que quieren los clientes, la comprensión de sus valores, la construcción de excelentes relaciones con ellos, tener un contacto directo, alentarlos a participar, ser sensible a sus necesidades y centrándose en forma continua en la mejora de la percepción de valor para el cliente. Un HPO mantiene buenas relaciones a largo plazo con todos las partes interesadas mediante la creación de redes. En términos generales, son generosas con la sociedad y con la creación de beneficio mutuo, transforman los problemas en oportunidades de conseguir beneficios y establecen relaciones ganar-ganar. Una HPO también crece a través de asociaciones con proveedores y clientes, lo que convierte a la organización en una red organizacional internacional. La gestión de un HPO se compromete con la organización de un largo recorrido, brindando equilibrio a las partes en la consecución de un objetivo común y guía y enseña a

los miembros de la organización como poner a las necesidades de la empresa como un todo en primer lugar. Hacen crecer a los nuevos gerentes de sus propias filas, animan a la gente a convertirse en líderes, ocupando puestos de promoción interna. Una HPO crea un ambiente de trabajo seguro y protege a la gente dando la sensación de seguridad (física y mental) y la seguridad en el empleo.

4. **Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación.** El cuarto factor está muy en línea con una tendencia de las últimas dos décadas: la mejora continua y la innovación. Esto comienza en una HPO, con la adopción de una estrategia que involucre a la sociedad y aporte, mediante el desarrollo de nuevas ideas y alternativas, a compensar las estrategias que dejarán de ser utilizadas. Después de eso, la organización hará todo lo que esté a su alcance para cumplir con esta estrategia única, con ello, se simplifica, mejora y alinea todos sus procesos para mejorar su capacidad para responder a los eventos de manera eficiente y con eficacia y eliminar trámites innecesarios, el re- trabajo y la sobrecarga de información. La compañía también mide e informa sobre los progresos alcanzados y mide el progreso, por lo tanto vigila el cumplimiento de los objetivos y se enfrenta a las realidades. Se informa de los logros y dificultades de la gestión a todos los niveles de la organización, para que todos sus miembros conozcan de primera mano de la información financiera y no financiera necesaria para conducir la mejora a partir de su área de responsabilidad. La gente en una HPO siente la obligación moral de lograr en forma continua la consecución de mejores resultados. La organización innova continuamente productos, procesos y servicios, pues, constantemente crea nuevas fuentes de ventaja competitiva debido al rápido desarrollo de nuevos productos y servicios para responder a los cambios del mercado. Los Gerentes, mantienen las competencias básicas dentro de la empresa y tercerizan las competencias que consideran no son esenciales para el negocio.

5. **Alta Calidad de la Fuerza Laboral.** Como complemento al Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad, presentado en el punto 1, este quinto factor hace mención a una Alta Calidad de la Fuerza Laboral. Una HPO se asegura de que su fuerza laboral, sea diversa y complementaria, de tal manera que obtenga una máxima flexibilidad, que le facilite detectar las complejidades de las operaciones y promueva la creatividad en la solución de problemas, tratándolos como oportunidades de mejora, con el único objetivo de obtener mejores resultados organizacionales. Una HPO trabaja continuamente en el desarrollo de su fuerza de trabajo, capacitándolas para ser a la vez resistente y flexible, ayudándoles a aprender de los demás, alentándolos a entrar en alianzas con proveedores y clientes. La Gerencia de una HPO inspira a la Fuerza Laboral a trabajar en sus habilidades para que consigan resultados verdaderamente extraordinarios y celebra con los responsables de su consecución, los éxitos de los rendimientos obtenidos, esto los hará creativos en la búsqueda de nuevas formas productivas para alcanzar los resultados deseados.

La buena noticia

El estudio conducido por De Waal, muestra que existe una relación directa entre los factores de una HPO y su rendimiento competitivo. Las organizaciones que prestan más atención a los factores de HPO y obtienen una puntuación alta consistentemente logran mejores resultados que sus pares, en todas las industrias, sectores y países del mundo. A la inversa, las organizaciones que obtuvieron una puntuación baja consistentemente logran resultados en la parte inferior de su industria.

La diferencia entre HPOs y no-HPOs es particularmente significativa en el caso de **Compromiso a Largo Plazo,** las HPOs ponen mayor atención a los aspectos de largo plazo que las que no lo son, por lo que son capaces de mejorar significativamente sus rendimientos. Un análisis más detallado de los resultados del estudio, muestran que los cinco factores identificados se encuentran interrelacionados. Esto significa que cuando una organización comienza a trabajar en la mejora de uno de los factores de HPO, los otros factores presentan un efecto reflejo, es decir, también se mejorarán. Sin embargo, estos cinco factores no constituyen una receta genérica ya que puede haber diferencias significativas para las distintas organizaciones.

- **Las organizaciones con fines de lucro.** Deben centrarse en todos los cinco factores para convertirse y seguir siendo consideradas como una HPO.

- **Las organizaciones sin fines de lucro**. Deben concentrarse inicialmente en tres factores:
    - Apertura y orientación a la acción,
    - Compromiso a Largo Plazo, y
    - Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación.

- **Las agencias gubernamentales.** Deben centrarse específicamente en Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad.

CAPÍTULO V

LA CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO EN LA INDUSTRIA CONVERGENTE

Cinco factores de alto nivel en la conceptualización de una organización de alto rendimiento en la industria convergente se presentan a continuación:

1. Una industria en riesgo evolutivo, de la cual debe emerger la mayor industria legal del planeta, en generación de ingresos.
2. Una metodología de desarrollo de Organizaciones de Alto Rendimiento.
3. Las diferentes perspectivas del negocio
4. El aspecto académico de la Industria
5. Las áreas de responsabilidad en la consecución de resultados

¿Cómo es una Organización de Alto Rendimiento en la Industria de las Telecomunicaciones?

He aquí algunas definiciones:

Organización de la Industria Convergente. Es aquella organización, que provee servicios empaquetados a partir de todas las industrias que la componen; es decir de la industria de las telecomunicaciones, computadoras y medios, en la que el cliente paga un solo valor descontado, en comparación de si los compraría por separado. Su infraestructura tecnológica se basa en la arquitectura de las hamburguesas definida previamente y manejando su front y back office, mediante un sistema BOSS, basado en una sola base de datos relacional que maneje las interrelaciones con los clientes y con las plataformas que brindan el servicio de contenido al cliente final.

Organización de Alto Rendimiento en la Industria Convergente. Aplicando el concepto del Dr. De Waal, podríamos considerarla a aquella que obtienen mejores resultados desde los puntos de vista financiero como no financiero, que las de sus grupos de pares en esta industria, en un período de tiempo de al menos cinco a diez años.

Pero, como podríamos hacer comparables a varias organizaciones. A continuación algunas ideas:

- **Factor de poder adquisitivo del mercado.** Calculado como la relación entre el ARPSS, o por el ARPU.

- **Factor de tamaño de la organización.** Calculado como la relación entre el número de clientes, o de servicios suscritos.

¿Cómo obtener sinergia en el equipo directivo?

Empresas de capacitación y consultoría a nivel gerencial, como el caso de Pirámide Digital, propone una nueva forma de *"capacitación"* para los niveles Gerencial y Estratégico, basado en una aproximación andragógica Top-Down, partiendo de los resultados esperados en las Organizaciones, con dirección hacia las tareas que deben ser realizadas, lo que genera un medio ambiente de trabajo en el que la totalidad del equipo Gerencial y Estratégico, así como los segundos a bordo de cada una de las Áreas de Responsabilidad están inmersos.

En estos eventos se cuenta con uno o varios facilitadores, que definen y controlan el medio ambiente, se encargan de presentar con claridad a los participantes, sus características y su rol, proveen también el soporte logístico para obtener un ambiente agradable, al igual que un desafío a sus habilidades de grupo. Con esto se logra crear experiencia en el equipo directivo, durante la capacitación, dejando listo al equipo para una reacción adecuada y oportuna, cuando en la vida real, enfrenten algún problema de este tipo.

Esta forma de "Capacitación" no constituye competencia a las Universidades, pues mientras ellas ayudan a los individuos en su desarrollo profesional, esta modalidad lo hace para grupos de trabajos constituidos y actuantes en la vida real, para una mejor consecución de resultados, obteniendo en el 98% de los casos los siguientes resultados:

- Segura consecución de mejores resultados de la organización y de cada uno de sus integrantes
- Creación de sinergia corporativa
- Segura consecución de mejores resultados económicos, fruto del mejor nivel y engranaje de su equipo gerencial.
- Ejecutivos con una visión integral del negocio y de la implicación de sus acciones y decisiones en los resultados obtenidos en la organización.
- Mejoras en la rentabilidad y continuidad en el tiempo, a través de la planificación y ejecución de nuevas estrategias.
- Equipos de trabajo enfocados, comandados por líderes con un mejor conocimiento del negocio en el que se desempeñan.
- Optimización del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la determinación de niveles de servicio entre las áreas de la organización.
- Líderes con mejor conocimiento del negocio, construyendo y dirigiendo eficientemente sus equipos de trabajo hacia las metas corporativas.
- Mejoras en la relación con el cliente externo e interno.

- Mejoras en la relación entre el directorio, la gerencia/administración y el comité de empresa/personal

Tres ingredientes de la "Capacitación" de equipos gerenciales
Una sola cosa, hace que un ejecutivo reaccione de diferente manera a la forma en la que está acostumbrado a reaccionar, y es: *la experiencia basada en conocimiento*. Para crear esta experiencia, Pirámide Digital, sostiene que hacen falta tres ingredientes necesarios en la "Capacitación" de Equipos Gerenciales

1. **Conocimiento.** Pues si un ejecutivo asiste a vivir una experiencia, en la que de por medio no existe algo de conocimiento, se desmotiva, pierde interés y puede llegar a pensar que es una pérdida de tiempo.

2. **Adrenalina.** Pues al segregarla, el cerebro humano se encuentra en el mejor momento de entendimiento, aceptación y grabación -para nunca olvidar-.

3. **Esfuerzo no satisfecho.** Este ingrediente se obtiene cuando una persona, está dando lo mejor de sí y el resultado obtenido no es el que espera, lo que causa frustración ante el esfuerzo realizado. Solo cuando se consigue el resultado, se siente una sensación de regocijo frente al éxito.

Para lograr los tres ingredientes en su máxima expresión, se requiere al menos de tres días de vivencia. Caso contrario, los ingredientes no son obtenidos en las cantidades necesarias.

Doce características típicas requeridas por un Equipo de Alto Rendimiento

1. **Tener un propósito claro.** Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar, pues así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

2. **Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera.** Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

3. **Voluntad de aprender de los demás.** Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Sino, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

4. **Participación en el grupo.** Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

5. **Orientación a la solución de problemas.** La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

6. **Búsqueda de la excelencia.** No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

7. **Celebración de los logros**. La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta, que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

8. **Involucrar a todas las personas relevantes.** Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

9. **Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.** Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo: finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. **Búsqueda de la innovación.** El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

11. **Descontento con el status quo**. Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

12. **Compromiso.** Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO

El estudio de De Waal identificó cinco factores que determinan las características de una HPO.

1. Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad
2. Apertura y orientación a la acción
3. Compromiso a Largo Plazo
4. Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación
5. Alta Calidad de la Fuerza Laboral

Pero, ¿Cómo aplicarlas a una metodología o a un manual para Gerentes de Empresas, en las que paso a paso se detalle el proceso a seguir?

A continuación se presentan algunas definiciones que aportan a cada objetivo:

1. Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad.

La gerencia de la organización es:

- Confiable desde el punto de vista de los miembros de la organización.
- Cuenta con integridad.
- Es un modelo a seguir para los miembros de la organización.
- Aplica una toma de decisiones rápida.
- Aplica acciones rápidamente.
- Entrena a los miembros de la organización para lograr mejores resultados.
- Se centra en el logro de resultados.
- Es muy eficaz.
- Tiene un fuerte liderazgo.
- Nuestra organización es confiable.
- Decisiva con respecto a los empleados que no cumplen.

2. Apertura y orientación a la acción.

La gerencia de la organización:

- Utiliza a menudo el diálogo con los empleados.
- Permite cometer errores
- Acoge con satisfacción el cambio
- Los miembros de la organización invierten mucho tiempo en la comunicación, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje.

- Los miembros de la organización están siempre involucrados en procesos importantes.
- La organización está basada en el rendimiento.

3. Compromiso a Largo Plazo.

La organización:

- Mantiene buenas relaciones a largo plazo con todos los grupos que la sostienen, fundamentalmente accionistas, directivos, trabajadores, proveedores y clientes.
- Tiene como objetivo prestar servicios a los clientes de la mejor manera posible.
- Ha estado con la empresa durante mucho tiempo.
- Se promueve a la nueva gerencia desde dentro de la organización.
- Es un lugar de trabajo seguro para sus miembros.

4. Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación

- La organización ha adoptado una estrategia que la define como única y distinta de otras organizaciones.
- Los procesos se mejoran continuamente.
- Los procesos están siendo continuamente simplificados.
- Los procesos se alinean de forma continua.
- Todo lo que involucra el desempeño de la organización se reporta de forma explícita.
- Se informa a los miembros de la organización tanto de la información financiera y no financiera.
- Innova constantemente sus competencias básicas.
- Innova continuamente sus productos, procesos y servicios.

5. Alta Calidad de la Fuerza Laboral.

- La gerencia de la organización ha definido responsables de la consecución de resultados.
- La gerencia de la organización inspira a miembros de la organización para lograr resultados verdaderamente extraordinarios.
- Los miembros de la organización son entrenados para ser resistentes y a la vez flexibles.
- La organización tiene una fuerza laboral diversa y complementaria.
- La organización crece a través de alianzas con proveedores y / o clientes.

CAPÍTULO VII

CINCO FACTORES CRITICOS DE EXITO

A continuación presentaremos cinco factores críticos de éxito en cualquier iniciativa de la Industria Convergente:

1. El Cliente

En la industria de las telecomunicaciones, el promedio anual de deserciones varía ampliamente. En los mercados europeos el promedio es alrededor de 30%. En USA 40% y en algunos mercados asiáticos exceden el 50%. Los costos de adquirir un nuevo cliente van desde $400 en USA a más de 700 en Europa. En 1998, la deserción de clientes costó a los operadores Europeos y de USA un valor superior a $4 billones y alcanzó $30 billones en el 2000. Actualmente, reducir el porcentaje anual de deserción desde 40 % a un más manejable 15% es uno de los mayores desafíos que enfrentan la alta gerencia. La buena noticia es que el comportamiento de deserción puede ser modificado a una conducta de lealtad del cliente, volcando la estructura de su empresa hacia la satisfacción del cliente.

Cualquier iniciativa en la industria convergente, tiene que tener al cliente en el centro, ya no es suficiente el traerlo, sino también el mantenerlo, pues es la fuente de la prosperidad del negocio.
De acuerdo al Gartner Group: "CRM se define como una estrategia de negocios, diseñada para optimizar los ingresos y rentabilidad de la empresa, **utilizando la satisfacción del cliente";** por lo tanto, CRM es una estrategia de negocios, no es un hardware, no es un software y no es una herramienta de intercambio de información (workflow).
El usar una estrategia de CRM, permitirá mejorar los ingresos y rentabilidad de la empresa ampliando los niveles de interacción con el cliente, usando un flujo de datos efectivo y comprensible para brindar un buen nivel de servicio al cliente.
El buen nivel de servicio que provee la empresa al cliente, debe ser evaluado desde el punto de vista del cliente. Para obtener esto; la empresa deberá conocer a cada uno de sus clientes, por lo tanto deberá disponer de un sistema centralizado y único de interacción focalizado en el cliente, en el que se registren todas y cada una de las interacciones cliente-empresa.
Un factor crítico de éxito en la relación con el cliente es el tiempo entre el requerimiento y su solución, para ello, cualquier solicitud del cliente debería ser procesada en un tiempo determinado y acordado con el cliente (no superior a 24 horas). Si la interacción cliente-empresa es telefónica (incluye chat), existe una limitante de tiempo, por lo que los requerimientos deben ser categorizados de la siguiente manera: de solución inmediata (menos de 3 minutos) y de solución

diferida (máximo 24 horas). Los de solución inmediata serán absorbidos y resueltos por el front office, los diferidos serán solucionados por el back office, mediante un sistema de escalamiento. La atención telefónica debe ser abordada antes de la presencial, pues si se lo puede hacer dentro de los parámetros mencionados, el cliente no debería buscar atención presencial, salvo en determinadas excepciones.

Proceso de Transformación hacia una estrategia de CRM

Estas preguntas deben ser contestadas antes de realizar un Proceso de Transformación hacia una estrategia de CRM:

- ¿A dónde quiere ir? — Visión
- ¿Dónde está ahora? — Análisis
- ¿Cómo va a hacer para ir allá? — Concepto
- Detalle los pormenores del proceso — Desarrollo
- Viaje hacia allá — Implementación

La ***visión***, debería focalizarse en la forma de hacer negocios a partir del cliente.

El ***análisis,*** debe mencionar el estado actual del enfoque empresarial, del personal, sistemas de soporte. Utilizando el concepto de capa basal.

El ***concepto***, debe definir qué hacer, por qué hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién lo hará, nivel de prioridad, costos y recursos necesarios para el proceso de transformación; por lo tanto, habría que construir una estructura de personal que solvente la visión de la empresa. (Volcar la empresa al cliente)

El ***desarrollo***, debe incluir un detalle de fechas de cumplimiento y responsables de las tareas tendientes a desarrollar proyectos que apoyen la visión; para ello, es necesario involucrar al personal, hacer lluvias de ideas, desarrollar entrevistas, dibujar un mapa del proceso, listar las actividades, realizar un análisis de como implementar las fases del programa, buscar entrega del personal al desarrollo del proyecto y enfocarse en las partes más urgentes. Definir actividades, fechas y responsables. Establecer puntos de control, estándares de calidad y determinar factores críticos de éxito.

La ***implementación***, es ejecutar el plan de acción definido en el desarrollo. Verificar que lo estipulado, se lleve a la práctica. Realizar procesos de control de calidad del desarrollo, verificar el cumplimiento de puntos de control, enfocarse en los factores críticos de éxito. Hacer seguimiento.

2. La estrategia de negocios

Nuevos modelos de negocio aparecerán en el futuro próximo. A continuación, se exponen las principales características de los mismos.

Operadores Móviles Virtuales (OMV). Son operadores que prestan servicios de telefonía móvil sin tener un espectro de frecuencias o red propia y brindan servicio utilizando la infraestructura de otro operador. Al no disponer de espacio radioeléctrico asignado ni infraestructura de red, deben establecer acuerdos permanentes con uno o varios operadores "reales" de red. Con excepción de esta característica, funcionan de la misma manera que un operador convencional: sus clientes disponen de dispositivos con sus propias tarjetas SIM, sistema de facturación y atención al cliente.

Las altas y atractivas utilidades que han sido características de mercado de móviles, han atraído a empresas que no pertenecen a este sector a tratar de ingresar en él; sin embargo, la dificultad para conseguir licencias de operación y las altas y cuantiosas inversiones para desplegar la infraestructura necesaria, ha hecho que este esquema cobre vigencia.

Diferentes aspirantes surgirán para convertirse en OMV, como:

- Operadores de telecomunicaciones
- Empresas del sector de las telecomunicaciones
- Empresas del sector multimedia
- Empresas de TV por cable, de transmisión de datos y operadores en mercados puntuales
- Empresas de electricidad
- Empresas de consumo masivo y revendedores.
- Empresas de servicios
- Empresas de suministros
- Distribuidores generalistas
- Bancos

Su estrategia se caracteriza por buscar segmentos de mercados, en los que están conscientes que su penetración en el mercado va a ser baja, pero su principal objetivo es el de conseguir ingresos adicionales, complementando los servicios y productos que ya disponen. Esto les ayuda en su estrategia de fidelización de clientes.

Para conseguir una porción del mercado, brindarán a sus clientes de alternativas más económicas basadas en self-service tecnológico, mientras que sus compras en volumen, les permitirán mayor capacidad de negociación, fruto de lo cual, parte de sus márgenes serán transferidos directamente al cliente final. Los gigantes de la telefonía, verán como se estrechan sus márgenes. Son estos OMV los principales agentes que pueden dar un cambio al mercado, su estrategia debería enfocarse en manejar una eficiente relación con el cliente.

Pero: ¿qué modelos de negocios pueden implementar los OMV?

A continuación algunos modelos:

- **Operadores-Distribuidores.** Son agentes comerciales caracterizados por la comercialización de artículos de bajo costo, utilizan su imagen propia y usan su propia red comercial. La propiedad y el control del cliente corresponden totalmente al operador de red.

- **Operadores-Revendedores.** Son revendedores de servicios del operador de red, han logrado un acuerdo para obtener un precio de mayorista. Crean o usan su propia marca. La propiedad del cliente es del operador virtual.

- **Proveedores de servicios "avanzados".** Operan plataformas propias de mensajería y servicios de valor agregado. Su oferta dependerá de las posibilidades de servicios que les brinde el operador que les alquila la red.

- **Operadores de servicios de valor agregado.** Utilizando su marca, desarrollan sus actividades comerciales mediante canales propios o ventas directas. Su estrategia de negocios es de "diferenciación", por lo que tratarán de diferenciarse lo más posible de los operadores tradicionales de red en base a nuevos servicios y tarifas. Especialistas en empaquetamiento de servicios diferenciados.

- **Operadores virtuales completos.** Solo toman prestado del operador el espectro de radio. Tienen numeración propia, código de operador y demás. Disponen de una gestión total del cliente, desde el punto de vista de la red y del negocio.

Dos elementos caracterizan estos modelos de negocios:

- La diferenciación de su propuesta como percepción de valor del cliente.
- El alcance que obtengan las operaciones que consiga implantar y desarrollar directamente el operador virtual.

Tres aspectos se consideran básicos para el desarrollo de los operadores móviles virtuales:

1. Capacidad de negociación y firma de acuerdos beneficiosos con el operador de red.
2. Marca reconocida.
3. Conocimiento detallado y específico de la industria de las telecomunicaciones.

¿Cómo ayudarán los Activadores de redes Móviles Virtuales AMV?

Serán los intermediarios entre el operador de red que gestiona la infraestructura y el operador virtual móvil que mantiene la relación entre el cliente y la marca.

Estrategia de los operadores de red

La posición en el mercado determinará la estrategia de operación que adoptarán los diferentes operadores, como:

- **Operadores líderes de mercado.** Buscarán socios exclusivos con aplicaciones de alto valor agregado con presencia en el mercado, como: TV, vídeo, música, entre otros, así como socios reconocidos por el cliente, gracias a su marca, contenidos o terminales.

- **Terceros y cuartos operadores de mercado poco relevantes.** Buscarán socios de negocios de bajo valor agregado, la idea es captar clientes rápidamente, basando su estrategia en descuentos, empaquetamiento y precio bajo.

- **Nuevos operadores especializados en 3G.** Estos operadores en conjunto con los OMV, pueden cambiar las condiciones del mercado, capturando rápidamente su cuota de mercado, inclusive en mercados saturados.

¿Cómo afrontan los grandes operadores la convergencia fija-móvil?

Los operadores de telecomunicaciones afrontan la convergencia fijo-móvil desde diferentes perspectivas.

1. Los grandes operadores de telefonía fija le han apostado al desarrollo de teléfonos híbridos fijos-móviles, tarifas planas y bonos que incluyen ambos tipos de llamadas.

2. Los grandes operadores de móviles, piensan que debido a que el móvil acabará sustituyendo al fijo, no hay necesidad de cambiar el terminal ni la red, su estrategia se basa en aplicar tarifas diferentes según se llame desde el hogar (tarifa plana) o desde el exterior (tarifa móvil). Este concepto es conocido como Home Zoning.

¿Cómo afrontan los grandes operadores la convergencia en dispositivos?

La evolución de un teléfono a un celular y luego a un terminal atado a un solo número con el que el usuario puede conectarse a la red fija o móvil según sus necesidades al parecer brinda las condiciones del mercado futuro. Éste es un primer paso hacia la posibilidad de ofertar al usuario un acceso único a todos los servicios que tenga contratados. Este tipo de convergencia en el terminal, implica también transformaciones en los núcleos de las redes de los operadores y en los sistemas de información vinculados. Uno de los servicios de valor agregado más apreciados, serán los programas de televisión gratuita y pagada.

Para ofertar el terminal convergente existen tres tecnologías: UMA/GAN, que proporciona conectividad tanto para servicios de voz como de datos; I-WLAN, que brinda conectividad del servicio de datos únicamente, utilizando la tecnología VoIP para dar servicios de voz y las Femto-celdas, que ofrecen la posibilidad de crear pequeñas estaciones base domésticas usando la misma tecnología que las redes móviles de 3G.

El iPhone es algo más que un móvil, es un verdadero ecosistema, pues incluye la tienda de aplicaciones AppStore desde donde se pueden comprar aplicaciones especialmente diseñadas para el dispositivo que aprovechan toda su tecnología, como su interfaz táctil Multi-Touch, el acelerómetro, el GPS, los gráficos 3D en directo y el audio posicional en 3D.

3. **Los procesos**.

Para el Ing. Rolando Rodríguez y la Dra. Lourdes García, para enfrentar un mercado en ambiente de alta competencia y obtener ventaja competitiva en la industria convergente, se requiere un diseño organizacional mejorado respecto del de la industria de las telecomunicaciones. La aplicación de las mejores prácticas de negocios en el desarrollo de una reorganización por procesos, mejorará la agilidad en la atención, servicio y solución de oportunidades, así como flexibilidad para adaptarse al cambio e integración de los procesos y las tecnologías de información. El enfoque de procesos redundará a su vez en mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas para ubicar a la organización en el escenario actual y prepararse para el futuro.

Para mejorar los servicios brindados al cliente, lanzar nuevos servicios al mercado, eliminar las ineficiencias y cumplir con las regulaciones legales, los proveedores han apostado por la gestión de los procesos de negocios (BPM).
La primera y difícil decisión es decidir si se lleva a cabo la **reingeniería de procesos** o el **mejoramiento continuo de procesos**.

Muchos enfoques, estándares, metodologías y modelos aparecen en la literatura científica para asistir en este esfuerzo. Entre ellos, aquellos aplicables a cualquier tipo de organización como BPM, BRP, EAI y otras herramientas específicas para

empresas de telecomunicaciones como eTOM, SID, TAM, y TNA, además de ITIL que ofrece guías para la administración de los procesos de tecnología de la información.

4. Los sistemas.

Dos sistemas deben ser implementados en la industria convergente, el B/OSS que maneje la relación con los clientes, y el segundo, el Enterprise Resource Planning (ERP) que facilite la administración de la empresa.

El alcance esperado del B/OSS debería ser:

- Solución de clase mundial, modular y completamente integrada BSS/OSS en una sola base de datos relacional, para facilitar la operatividad y la toma de decisiones en línea, sin costosos y molestosos interfaces entre sistemas.
- Altamente flexible, con tecnología basada en reglas, que facilite la creación rápida de nuevos productos y servicios
- Gestión convergente / múltiples servicios, con habilidad de gestionar los servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo y móvil, IPTV, televisión por cable, y en general todos los servicios de valor agregado de la industria convergente.
- Que brinde fácil gestión de servicios pre-pago y post-pago, integrándose con todos las diferentes plataformas de red pos-pago, prepago y mensajes de respuesta interactiva de voz IVR´s, propietarias y no propietarias.
- Orientada a procesos, que brinde un cubrimiento total del modelo e-TOM y las mejores prácticas reconocidas de la industria convergente.
- Con un CRM completo, e integrado que gestione de manera integral a todos los clientes y servicios
- Con un mediador de servicios para tomar los registros de eventos de todas las plataformas propietarias y no propietarias
- Con un aprovisionador automático para hacer activación/desactivación automática de servicios en línea.
- Con un interface que facilite la interoperabilidad con el ERP (sistemas financieros y contables).

5. **El personal comprometido.**

El Dr. Héctor Vera Azargado, nos presenta una metodología de nueve pasos sobre como formar equipos de alto rendimiento, comprometidos con la organización a continuación:

Durante décadas, expertos en management y grandes directores de empresa se han dedicado a estudiar cómo formar equipos de trabajo de alto desempeño. Los resultados, en muchos casos, han sido extraordinarios, generando beneficios

notables en productividad, innovación, rentabilidad y compromiso. Pero hacerlo no es sencillo. Debes aprender a administrar factores humanos y estratégicos que te ayuden a crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa. Para sacar el máximo provecho de los recursos -tanto humanos como de infraestructura-, se presentan los siguientes pasos:

1. Definir un objetivo. Hace falta fijar una meta, los pasos necesarios para llegar a ella y comunicar todo claramente y sin descuidar detalles. Las siguientes preguntas pueden servir de guía:

- ¿Qué espera la compañía de ti y de tu equipo?
- ¿Qué esperas de tu trabajo y de tu equipo?
- ¿Por qué lo quieres hacer?
- ¿Qué motiva a los integrantes de tu equipo a participar en este proyecto?
- ¿Cuándo o cada cuánto tiempo debes entregar resultados o informes?
- ¿Cuál es tu escenario ideal cuando termine el proyecto?

Recuerda que las metas deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido (en inglés se conoce como S.M.A.R.T.: specific, measurables, achievable, realistic and timeframe). Responder a estas preguntas ayudará a diseñar el plan de trabajo.

2. Buscar a las personas correctas. El objetivo de trabajar en grupo es integrar personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica. De esta buena combinación depende, en gran medida, el éxito de un proyecto. Por eso, es clave que se analice con detenimiento qué habilidades profesionales y características personales debe tener cada integrante. No necesariamente se necesita a los mejores, sino a los correctos. Definir un perfil ideal para cada posición y asegurarse de que los elegidos disfruten el trabajo en equipo y tengan espíritu de colaboración.

3. Crear una estructura de trabajo. La misión es liderar al equipo, para hacerlo, es necesario apoyarse en una estructura que facilite la comunicación entre los miembros y el seguimiento de los compromisos adquiridos internamente y con otros departamentos o empresas. Es necesario diseñar un plan de trabajo que incorpore al menos los siguientes elementos:

- Objetivo común,
- Definición de roles,
- Reglas de trabajo y de conducta,
- Fechas de reuniones,
- Estándar para la entrega de informes.

4. Comunicación con claridad. El equipo necesita saber hacia dónde va. Puede ser que el líder lo tenga claro, pero es necesario que todos también lo entiendan. No hay que dar nada por entendido, la tarea es informar clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno. Comunicar efectivamente ahorrará disgustos y facilitará la el trabajo de todos. Es necesario invertir todo el tiempo necesario y obtener retroalimentación. Hay que crear las instancias para que todos puedan expresarse y no olvidar el cumplir los compromisos contraídos. Una buena política es ser transparente con las expectativas de cada uno de los miembros del equipo.

5. Formar líderes. Un buen equipo debe trascender y para que esto pase, lo mejor es formar líderes al interior del grupo. Ellos tomarán su lugar respectivo en éste u otros proyectos. Eso es bueno para todos. Ram Charan, el gurú de la ejecución, sostiene que las 8 habilidades de un gran líder son:

1. Encontrar la idea que permita satisfacer las demandas de los clientes y hacer dinero.
2. Detectar qué pasa fuera del grupo.
3. Recurrir a la gente correcta con las conductas correctas.
4. Aprender a juzgar a la gente.
5. Fomentar la coherencia.
6. Establecer metas correctas
7. Definir prioridades con precisión.
8. Anticipar las presiones sociales sin afectar al grupo.

Finalmente, ante un buen candidato, es importante fijarse en sus fortalezas y no en sus debilidades, hay que enseñarle la manera de domesticar su ego en función de las metas del grupo y entrenarlo para desarrollar una visión del negocio.

6. Delegar y dar poder de decisión. La mejor forma de controlar la evolución de un equipo es organizar reuniones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) y facilitar que todos puedan compartir ideas. El gran problema es que muchas veces las decisiones tomadas en estos encuentros no logran llevarse a la práctica. ¿La razón? Los líderes no se atreven a delegar y entregar poder de decisión a los miembros del grupo. En la búsqueda de equipos de alto desempeño, hay que dejar que las personas se responsabilicen de los resultados de los proyectos. Pedirles, con total claridad, que no sólo identifiquen los problemas, sino que desarrollen y apliquen sus soluciones. Deben ser entrenados y expertos para la acción.

7. Reconocer logros personales y grupales. Recompensar y celebrar públicamente los éxitos individuales y colectivos. Reconocer no es lo mismo que adular. Si la felicitación es individual, hay que concentrarse en factores positivos que puedan ser tomados en cuenta y replicados por los otros integrantes. Si el éxito es grupal, es necesario precisar los puntos claves y mencionar los detalles que se

pueden mejorar. Un abrazo o un fuerte apretón de manos ayudarán a cerrar un buen momento.

8. Fomentar la flexibilidad. Es en este punto donde el líder sabe si eligió a las personas correctas. Es frecuente que los objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan. Cuando esto pase, se necesita equipos flexibles formados por personas flexibles. El enfoque debería ser fomentar siempre un espíritu de cambio y alerta permanente entre los integrantes. Saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados de un buen grupo de trabajo.

9. Entregar los recursos necesarios. Un buen equipo sabe exigir y un buen líder debe aprender a conceder. Es deber del líder proveer todos los recursos necesarios, aunque no siempre esté de acuerdo en todas las peticiones. Evaluar con tranquilidad y transformarse en un facilitador. Es muy probable, por ejemplo, que el equipo necesite apoyo de otros departamentos (jurídico, tecnología, recursos humanos o marketing) o de otras empresas. La misión es poner lo que requieren a su alcance. ¿Cómo hacerlo? Para empezar, preguntar a cada integrante qué necesita antes de realizar el presupuesto. Luego, es necesario prestar atención a las necesidades, aun cuando no las soliciten, hay que ser realmente proactivo.

CAPÍTULO VIII

OPORTUNIDADES DE MEJORA

La Receta para el Equipo Gerencial de la Industria Convergente

Debería estar formado por un equipo con las siguientes áreas de responsabilidad:

- Chief Executive Officer (CEO) - Gerencia General
  - Chief Financial Officer (CFO)- Finanzas
  - Chief Corporate Strategy (CCS)- Estrategia Corporativa
  - Chief Technical Officer (CTO)- Redes de Telecomunicaciones
  - Chief Information Officer (CIO) – Tecnologías de Información y Comunicación.
  - Chief Operations Officer (COO) - Comercial
    - Marketing Manager (CMO) - Mercadeo
    - Sales Manager (CSM) - Ventas
    - Customer Relationship Manager (CRM) – Relación con el Cliente
      - Retention Manager (CRT) – Gerente de Retención
  - Human Resources Officer (CHO) - Desarrollo Organizacional o Talento Humano

Cada uno de ellos, debe estar bien adiestrado técnicamente y soportado por una carrera profesional y varios años de experiencia en su área de responsabilidad institucional, conduciendo equipos de trabajo y obteniendo muy buenos resultados.

Pero… ¿Cuándo un ejecutivo se hace merecedor al título de "Gerente Exitoso"?

Lo obtiene, cuando ha alcanzado resultados que superan a las expectativas planteadas en los presupuestos o proyecciones al inicio del año. Entonces, el desafío del ejecutivo es: -¿***Cómo conseguir resultados verdaderamente espectaculares?-.*** A continuación algunas ideas.

Desarrollo de Habilidades Ejecutivas

La experiencia

De acuerdo con la wikipedia, la ***experiencia*** (del Lat. *experiri* = comprobar) -es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida y su funcionamiento es en base a la conexión de patrones neuronales, basados en que la misma acción, genera la misma reacción-.

La estructura organizacional

El concepto de -estructura organizacional- en las empresas, fue adoptado en 1920 por Dupont al igual que varios empresarios de la industria automotriz y está basado en el modelo jerárquico utilizado por el ejército desplegado durante la primera guerra mundial, que es el que se conoce actualmente y nos ayuda visualmente a entender la línea de mando, las responsabilidades, la estructura de poder, las jerarquías en las organizaciones, el nivel salarial, entre otras cosas. Es frecuente también en las organizaciones y mayormente en el sector público, a tal punto que en algunos países, inclusive ha sido incluido en las leyes de Carrera Administrativa, que este concepto, sea la base del funcionamiento y la operación de la empresa. Sin embargo, este concepto válido, no describe el manejo operativo de las organizaciones y han surgido nuevos conceptos como la -cadena de valor- y la -estructura funcional-, que han permitido visualizar desde otra perspectiva la operación de las empresas. Para el *Gartner Group*, - poner al cliente, como punto de partida de la organización debería ser el primer paso en cualquiera de estas iniciativas-.

La pirámide de desarrollo ejecutivo

El desarrollo de un ejecutivo normalmente empieza: durante o al finalizar su pregrado universitario, donde son reclutados, para llegar a las organizaciones a formar parte de la estructura organizacional. El punto de partida natural, es la base de la ***Pirámide de Desarrollo Ejecutivo***, en la que no hay personal a su mando y reportan a un jefe, coordinar o supervisor más experimentado. El trabajo que entregan a la organización, es aquel que, son capaces de realizar por sí solos. Con el paso del tiempo, se presentan oportunidades para escalar la pirámide y obtienen posiciones de mayor nivel, con personal que les reporta; a la vez la organización demanda: ya no solo el trabajo que son capaces de producir por sí solos; sino, también, el que son capaces de coordinar y obtener de su equipo de trabajo. Seguir escalando hasta el segundo nivel de la estructura, bajo la posición de privilegio, es la hoja de ruta. Un título universitario, de postgrado o maestría, es un buen aliado, para acelerar el proceso.

La -pirámide de desarrollo ejecutivo-, se compone de 3 niveles:

- La base, que representa el personal de apoyo de la organización, que se denomina nivel ***Administrativo***, enfocado en las *tareas* del día a día y la continua operación del negocio, en la que se encuentra, el 99% del personal de la empresa.
- El nivel medio, llamado nivel ***Gerencial***, enfocado en el fin de la organización. En empresas con fines de lucro en la *utilidad*. En este nivel se presenta el Gerente General.
- El nivel superior, cuya misión es la de garantizar la *permanencia y el crecimiento de la empresa en el tiempo, d*enominado nivel ***Estratégico***. En este nivel se encuentra el directorio o junta de accionistas de la empresa.

Sobre esta base, podríamos decir que las organizaciones necesitan de tres tipos de ejecutivos: Administradores, Gerentes y Estrategas.

Las universidades a nivel de pregrado, preparan a los ejecutivos en diferentes ramas del conocimiento: finanzas, mercadotecnia, producción, servicios, entre otras, cada una de ellas en el nivel ***Administrativo;*** sin embargo, las empresas requieren también de ejecutivos a nivel ***Gerencial***, para ello normalmente recurren al soporte universitario de nivel administrativo, unido a una buena dosis de experiencia. El llegar a la posición de privilegio, se facilita, para ejecutivos que traen los ingresos a la institución, más que a aquellos que la controlan. El nivel ***Estratégico***, es llenado por personas de diferente perfil, conocimientos y experiencia, invitados por pertenencia de la empresa, o razones políticas, entre otros motivos.

En estos dos últimos niveles, las universidades han entendido que existe una necesidad y a la vez una oportunidad; por ello han desarrollado postgrados y maestrías, con el fin de tratar de compartir entre sus alumnos, las experiencias de terceros, más experimentados y que esta, sea entendida y capitalizada por sus participantes en minutos, tratando de acelerar así, el proceso de obtención de experiencia.

Sin embargo, algo queda de por medio y es que aprender a nadar, fruto de la experiencia de terceros, no siempre se obtienen los resultados esperados. Es en este lugar en el que algunas empresas han emprendido, desarrollando métodos y modelos de simulación, en el que la variable tiempo se ve acortada durante las vivencias, para lograr en el participante una gran dosis de experiencia en poco tiempo.

Gerentes

De acuerdo al American Management Association. "***Gerente***, es la persona que *consigue* resultados, donde por sí solo no podría hacerlo. ***Líder***, es quién tiene seguidores." Por definición entonces el *Gerente es un líder*.

Una encuesta para conocer el grado de entendimiento de la gerencia, conducida por la empresa Pirámide Digital, entre 2002-2010, en alrededor de un millar de ejecutivos de empresas en Latinoamérica, a los que les fue preguntado, entre otras preguntas ¿Cuál es el concepto de Gerente?, mostró que más del 80% reconoce en el gerente al líder, a la persona de poder, al jefe, al que decide y da las órdenes, al representante legal, *sin especificar los resultados*.

Al preguntarles la diferencia entre administración y gerencia, alrededor del 50% de los encuestados mencionan que las 2 palabras son sinónimas y por lo tanto, no hay diferencia y tan solo el 10% entiende profundamente la diferencia entre una y otra.

Considerando que el objetivo fundamental de un Gerente es la consecución de resultados, podríamos decir que el trabajo del Gerente consiste de 2 cosas; la primera; ***determinar los objetivos que deben perseguir la institución*** y la segunda: ***lograr que se los consiga***, para lo que debe realizar un efectivo seguimiento. Para Fritjot Capra, un gerente experimentado reconoce a la inestabilidad crítica, la falta de experiencia, la emergencia, la incertidumbre, el temor, la confusión y las dudas sobre la propia capacidad como la hoja de ruta, por lo que crea un clima de confianza y mutuo apoyo.

Una pregunta frecuente, que se hacen los gerentes en la posición de privilegio es: ¿cuántos colaboradores debería tener que le reporten directamente?

De acuerdo al American Management Association, dado que hay siete días por semana y que el día tiene 24 horas y que en ese tiempo, el gerente debe conseguir los resultados que requiere la organización: el número de colaboradores que le reporten directamente a un Gerente, debería ser un máximo de siete, pues si es mayor, con seguridad, el tiempo va a ser un limitante para un efectivo seguimiento y para la consecución de resultados.

Con la globalización, han llegado grandes empresas que han brindado trabajo a profesionales locales, a cargos administrativos, en el mejor de los casos de segundo nivel, en el que el título de Maestría hace una gran diferencia.

En el estudio de Pirámide Digital, cuando se preguntó la forma cómo llegaron a ser gerentes, los resultados obtenidos fueron: por herencia, por agotamiento en la estructura organizacional, por política, por méritos y otros. En Latinoamérica y países del tercer mundo, la economía de producción se basa todavía en actividades de emprendedores locales, en los que se da una transferencia del negocio familiar de una generación a otra; y por ello, el título de Gerente, es frecuentemente heredado, indistintamente de la capacidad ejecutiva de quién lo tiene.

Programas y Proyectos

Dos conceptos fueron abordados también en el estudio: los programas y los proyectos. Los ***programas*** en las organizaciones, se caracterizan porque existen actualmente, necesitan mantenimiento, no pueden retrasarse, son críticos y son las realidades de las que viven las empresas. Los ***proyectos***, por el otro lado, se caracterizan porque todavía no son una realidad, están en proceso de construcción, no necesitan mantenimiento en la actualidad, podrían retrasarse, no son críticos y son la esperanza para el futuro de la empresa.

La definición de un *proyecto*, es normalmente clara para los ejecutivos de las organizaciones; sin embargo, en el mismo estudio, al consultarles sobre el tiempo que invierten en uno y otro, los gerentes mencionaron que el 70% de su tiempo lo utilizan, en los *proyectos y un 30%* en los *programas*, siendo estos últimos los generadores de resultados en el corto y mediano plazo. Adicionalmente, en la toma de decisiones no se hacía diferencia entre estos dos conceptos.

En cuanto a la toma de decisiones gerenciales, se concluyó que pueden ser de 2 tipos: las decisiones ***lógicas*** y las decisiones ***políticas*** (que por lo tanto no pertenecen al casillero anterior).

Como conseguir sus metas

Todo ejecutivo tiene sus metas particulares, tres pasos concluyeron, deben ser seguidos para conseguir sus metas, la primera: ***estar preparado:*** educación, maestría y doctorado pueden ser de gran ayuda, unidos a una vasta experiencia; la segunda es que ***esté disponible la posición***, es decir que exista la vacante; y la tercera, ***que Dios lo ponga en nuestro camino***, pues si la vacante es en otro mercado, país o ciudad, quizás no será para el ejecutivo, este proceso puede ser aliviado por un buen mercadeo.

De estos tres pasos, solo uno está en las manos del ejecutivo: estar preparado y es sobre éste que se debería tomar acción.

Tiempos del gerente

Dos conceptos fueron compartidos con los gerentes: ***El tiempo del Gerente*** y *la* ***Calidad del tiempo del Gerente****,* que se mencionan a continuación:

El tiempo del gerente puede ser categorizado en: ***Tiempo Controlado,*** es el tiempo que el gerente controla realmente, aquellas horas que puede trabajar y

concentrarse sin que lo molesten; el ***Tiempo de Respuesta,*** que es el tiempo en el que el Gerente reacciona ante los acontecimientos, solucionando problemas, recibiendo visitas, contestando llamadas y es el que no está bajo su control; y el ***Tiempo Regalado*****,** que son los espacios de tiempo entre una actividad y otra, por ejemplo: esperas en los aeropuertos, antesalas de visitas.

La Calidad del tiempo del gerente, se encuentra dividido en: ***Tiempo Optimo*****,** que son aquellas horas o minutos que el ejecutivo tiene la cabeza más fresca, mayor capacidad de concentración, es el tiempo en el que más rinden los gerentes y el ***Tiempo Normal,*** que lo constituye todo el resto de la jornada normal de trabajo, aparte del trabajo óptimo.

El 100% de los entrevistados concluyó que: *"Todo ejecutivo debería por lo tanto, hacer coincidir la intersección de su tiempo controlado con el tiempo óptimo, para pensar en la forma de generar la consecución de los resultados, que su actividad demanda."*, sin embargo, nadie lo había puesto en práctica, con anterioridad, en su actividad ejecutiva.

Forma de trabajo del ejecutivo

Basados en la forma de trabajo del ejecutivo, podemos categorizar a los ejecutivos en: ***personas sucesivas,*** que son aquellas que pueden concentrarse en un solo asunto a la vez y ***personas simultáneas,*** que son aquellas que tienen capacidad de desdoblarse y atender varios asuntos a la vez, sin perder concentración, suele darse en personas con predominio de su hemisferio derecho mental o –mente creativa- . Como parte del crecimiento, todo ejecutivo, concluyeron, debería mover su forma de trabajar del Gerente, desde personas sucesivas hacia personas simultáneas.

Estilos Ejecutivos

Existen dos tipos de estilos ejecutivos; Hunter y Farmer. El estilo ***Hunter***, se caracteriza porque son: Intuitivos, impulsivos, no dejan pasar opción, innovadores, quieren logro - ganancia (venta - comisión), buscan resultados inmediatos, son flexibles y cambiantes, prefieren trabajar solos o en grupos pequeños, son rápidos y accionan primero. En el estilo ***Farmer***, mientras tanto: son analíticos, sistemáticos, buscan progreso sostenido, ven el mediano y largo plazo, crean y fomentan estructuras, son seguros aunque sean pausados, son ordenados, minuciosos, valoran la antigüedad, se les pasan opciones y normalmente toman tiempo para decidir.

Los ejecutivos, concluyeron, deberían tener los dos estilos ejecutivos, dependiendo de las circunstancias; sin embargo, para personal comercial, el estilo hunter es un mejor perfil; mientras que para el personal de control, el farmer es de gran ayuda.

En cuanto a estilos de acometividad, pueden ser extrapunitivo, inpunitivo e intrapunitivo: El ***extrapunitivo,*** se caracteriza porque normalmente deja que la gente haga su trabajo, pero frente a cualquier discrepancia o error, considera que la "culpa" está del otro lado y reacciona utilizando frases como :- ¡Te lo dije!, ¿Porqué no lo hiciste?, Esto debe hacerse de esta forma-.

El ***inpunitivo,*** utiliza el -¡Vuelve a hacerlo!, ¡Debes obtenerlo con calidad!, tienes una nueva oportunidad- ; el ***intrapunitivo,*** usa el - ¡yo tengo la culpa!, no debí confiar en esta persona, para que las cosas salgan bien, debo hacerlas yo mismo-. Este último se considera un estilo no gerencial, pues no aporta a la consecución de resultados del equipo. Todo ejecutivo, concluyeron, debería moverse al estilo inpunitivo.

Compromiso de los ejecutivos

Basados en el nivel de compromiso con la empresa, los empleados pueden ser catalogados en: comprometidos, en el barco y desenchufados. Los ***comprometidos***, se caracterizan por su fuerte compromiso y motivación para conseguir los resultados empresariales; los ***"en el barco"***, están a la espera, del devenir de las acciones y observan con detenimiento cómo se desarrollan; y los ***desenchufados***, no tienen compromiso alguno, están esperando el paso del tiempo para recibir su recompensa, es a este grupo al que debe enfocarse un gerente para moverles y ubicarlos *en el barco*, para lograr mejores resultados. De los entrevistados, ninguno había tomado acciones para corregir los problemas de compromiso de su equipo.

Grupos fuertes y débiles

A continuación se presentan las características de los grupos fuertes y débiles: En los ***grupos fuertes:*** los miembros se conocen bien unos a otros, los miembros se sienten bien unos con otros, el grupo es más importante que un interés especial, existe respeto, familiaridad con los objetivos, hay ayuda mutua, demandan participación, hay responsabilidad por los resultados del grupo, hay habilidad para trabajar conjuntamente y disfrutar de ello, las metas vencen los miedos, trabajan con eficiencia y eficacia y obtienen resultados. En los ***grupos débiles,*** los miembros no se interesan uno en el otro, son islas de trabajo/resultado, un especial interés domina el grupo, hay deslealtad, pobre sentido de responsabilidad, pobre motivación, existen conflictos internos, no hay objetivos ni demandas comunes, los miedos vencen a las metas, trabajan por tiempo / urgencia y los resultados son

responsabilidad de otra persona. En la misma encuesta, al hacerles la siguiente pregunta a los Gerentes: Si su equipo de trabajo cumple con todos las características de los grupos fuertes, otórgueles una calificación de 10; si cumple con todas las de los grupos débiles, otórgueles un 0.

Como sabemos que su equipo cumple con algunas de los grupos fuertes y algunas de los grupos débiles, les preguntamos:

¿Cual es la calificación que le otorgaría a su grupo?

La encuesta arrojó que el valor promedio obtenido estuvo entre 6 y 7, lo que demuestra que hay un área de oportunidad de mejora, para desarrollar los grupos y por lo tanto mejorar los resultados.

Al hablar de los ***miedos***, la gente normalmente expresa sus miedos a la oscuridad, la soledad, las arañas, las alturas, los aviones, la injusticia, a ser despedido, a no tener dinero. Al hacerles la encuesta a los gerentes, utilizando la pregunta: ¿A qué le tiene miedo en el trabajo?, 80% respondió a no conseguir los resultados esperados.

Afán de logro y negativismo

En todo equipo de trabajo, existen dos tipos de perfiles, los que tienen -afán de logro- y los –negativistas-. A continuación se presentan las características de cada uno: ***Afán de logro,*** son los ejecutivos que al presentarles una idea, esbozan un plan de acción concreto para lograrla, diseñan un conjunto de acciones tendientes a alcanzar su meta, tienen enfoque fijo en la obtención de resultados, conceptualizan el cómo se va a lograr un objetivo a partir de la nada y tienen una gran capacidad de coordinación y ejecución para obtener resultados. Una característica de cómo hablan los ejecutivos con afán de logro es:

- para lograr eso, hay que …;
- tan solo necesitamos …;
- voy a proponer …;
- ayúdame!. Dios mío …;
- estará listo el…;
- ya lo leí …; aquí lo tienes …

Por el otro lado los **negativistas,** son los ejecutivos que al presentarles una idea, consideran que no se puede hacer nada, mencionan las innumerables veces que han dicho lo que hay que hacer para solventar un problema y que nadie ha hecho nada y logran que un problema se diluya, se lo minimice y desaparezca, siempre encuentran un justificativo para la incapacidad de obtener resultados y racionalizan

del por qué no se han obtenido los resultados acordados. Su forma de expresarse es:

- eso no se puede, porque …;
- es que eso, ya lo hemos intentado …;
- es que en Estados Unidos,…;
- es que es un asunto político…;
- es que mi jefe …;
- es que en esta empresa…;
- es que al lado del … líder de mercado;
- es un proyecto que tenemos;
- estamos trabajando / invirtiendo / pensando , ando, iendo;
- ¿Cuándo me lo enviaste?;
- Si me dan todo lo necesario,..

En el estudio se determinó que los equipos en los que había más personas con afán de logro, presentaban mejores resultados que en los que había personal negativistas. Todos coincidieron es que es responsabilidad del gerente lograr que todo el equipo tenga afán de logro,

¿Cómo conseguir mejores resultados?

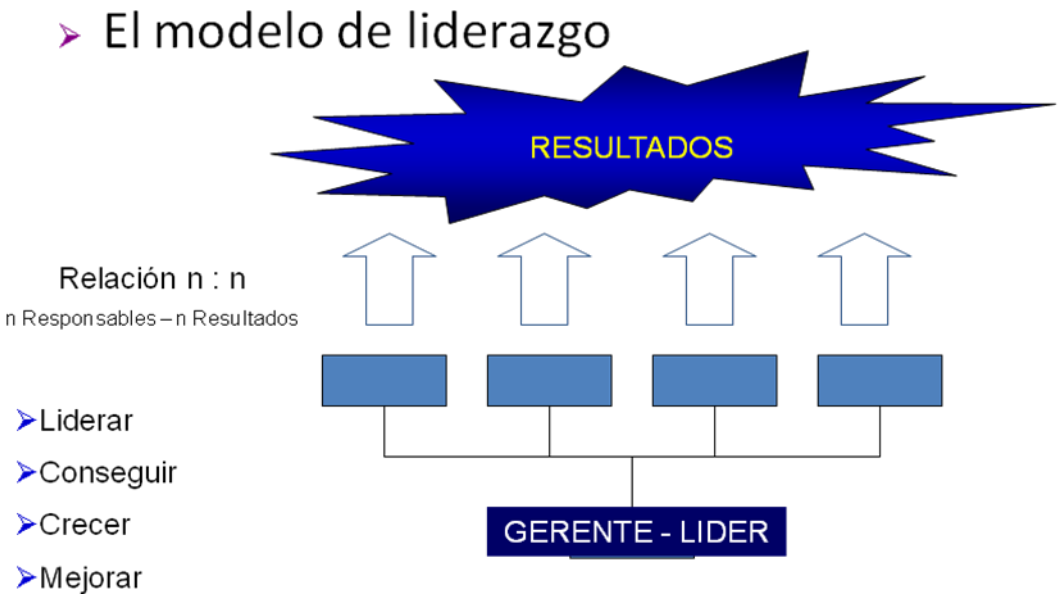
Existen dos modelos tradicionales para conseguir resultados:

El ***modelo tradicional, o administrativo.***

Se caracteriza porque al gerente le gusta figurar, justifica su puesto, se mantiene y administra la organización.

El *modelo de liderazgo*.

Se caracteriza porque el gerente lidera al equipo, consigue los resultados, crece a su gente y los ayuda a mejorar.



Al hacer las encuesta a los gerentes y preguntarles ¿Cuál de los modelos utilizan en su organización?, el 90% respondió que el modelo tradicional. Sin embargo, más del 90% mencionó que deberían cambiar su modelo al de liderazgo.

Consultores y Consultorías

Todos los gerentes entrevistados, aceptaron haber contratado, en algún momento, servicios de Consultoría, 90% de ellos, dijeron no haber obtenido los resultados esperados. Al preguntárseles la razón para ello, respondieron en 90% de los casos, que la consultoría estuvo enfocada en el arreglo de procesos menores, de carácter administrativo, en lugar del objetivo empresarial y se produjeron principalmente porque el nivel de desarrollo ejecutivo de los consultores era muy bajo, lo que se conoce como la ***"Consultoría de los Enanitos".***

Al preguntárseles, ¿Qué esperarían de una consultoría?, mencionaron: - Que sea una consultoría a nivel Gerencial, con consultores de mayor nivel de desarrollo ejecutivo que los gerentes de la empresa- , - ***preferirían menos consultores y más resultados-***. Los consultores deberían actuar como catalizadores. El catalizador no es afectado por la reacción que cataliza, que no se involucre en el proceso que maneja, que analice la situación de forma muy efectiva, que facilite, amplifique y genere un bucle de retroalimentación para la consecución de resultados: "Un gerente poderoso y un consultor externo habilidoso forman una combinación formidable, susceptible de producir efectos increíbles"

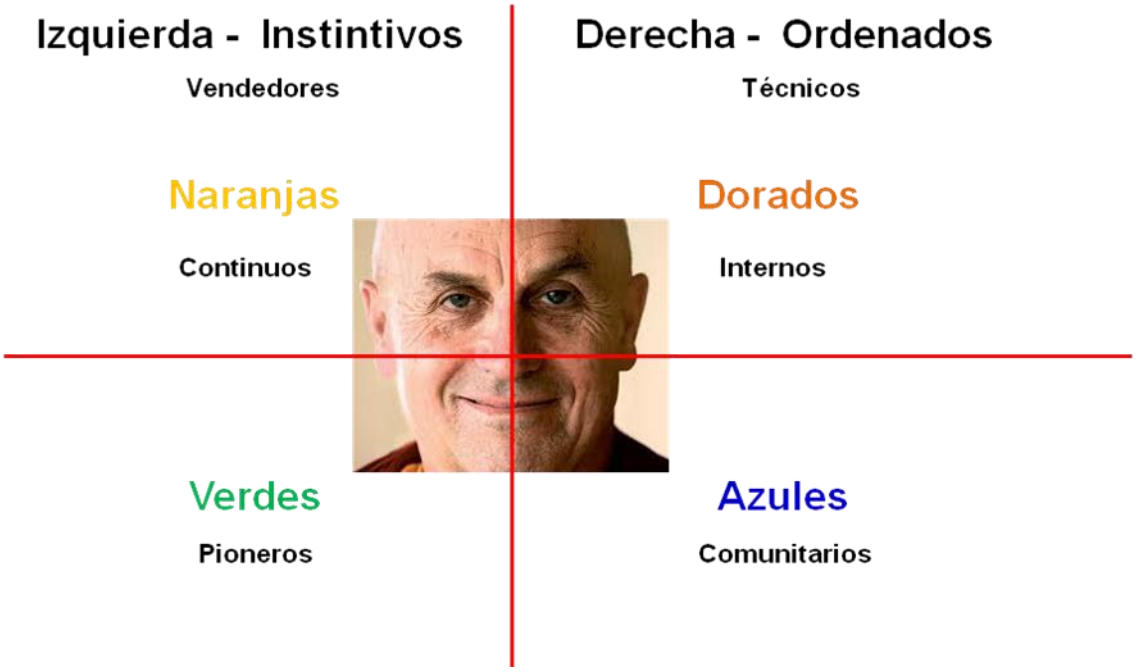
Tipos de ejecutivos

El test de los colores MBTI (Myers Briggs Type Indicator), presenta un método para determinar el centro del pensamiento, con el que toma las decisiones una persona y en base de ello categorizarlas por afinidad. Se basa en la teoría de que el lóbulo cerebral izquierdo del cerebro, está conectado con el ojo derecho y viceversa, el lóbulo derecho con el ojo izquierdo y sobre la base, de que un ojo tiene prioridad sobre el otro, para la acción visual. Su base teórica muestra que las personas que tienen una prevalencia del ojo izquierdo, tienen su centro de gravedad del pensamiento en el lóbulo derecho, al que le denomina mente creativa, estas personas son gente ordenada, como los técnicos, financieros, médicos; mientras que la del izquierdo es gente desordenada e instintiva, como los vendedores.

Al adentrarse en el estudio, los caracteriza también por la posición del centro de pensamiento, hacia abajo o hacia arriba del cerebro presentando 4 diferentes combinaciones: los naranjas y los verdes; y los dorados y los azules.

Los de color ***naranjas*** son vendedores continuos, pueden seguir vendiendo el mismo producto siempre; los **verdes** son vendedores pioneros, los ***dorados*** son gente técnica de alta competencia, privilegian sus intereses al de los otros, mientras que los ***azules*** son técnicos que privilegian los asuntos comunitarios a los propios.

Desde el punto de vista gerencial, las organizaciones deberían tener para ventas de productos antiguos a perfiles naranjas; si desean vender nuevos productos a los verdes; para labores de finanzas o técnicos a dorados y para recursos humanos a los azules.



High Performance Individuals (HPIs)

Se considera un ***HPI*** *(High Performance Individual - Individuo de alto rendimiento),* a aquellos que obtienen mejores resultados desde los puntos de vista financiero como no financiero, que los de sus grupos de pares en un período de tiempo de al menos cinco a diez años. (Waal, 2006a + b)

El mejor perfil gerencial

El mejor perfil gerencial es el de un HPI, con afán de logro, que optimiza su tiempo controlado haciéndolo coincidir con su tiempo óptimo, manejando una personalidad

simultánea. Es hunter y farmer; político; multicolor; impunitivo y abierto al cambio, con un fuerte conocimiento técnico.

¿Cómo conseguir resultados verdaderamente espectaculares?

El enfoque de equipo auténtico de *Peter Senge*, nos muestra - Como conseguir resultados verdaderamente extraordinarios-

"Grupo de personas que funcionaba maravillosamente, se conocían tan bien, pero tan bien, que nada de lo que uno decía, podía molestar al resto; se profesaban confianza, compensaban flaquezas, se aprovechaba de sus virtudes, tenían metas más amplias que las individuales y producían ***resultados verdaderamente extraordinarios****"*

El Trabajo a Desarrollar

Dos factores claves de éxito para la consecución de resultados son: el modelo de trabajo implementado y la sinergia que alcance el equipo ejecutivo. A continuación presentamos el trabajo a desarrollar por cada uno de los miembros de este equipo:
El CEO, será el responsable de conseguir cuatro resultados:

1. Construir un equipo Gerencial de alto nivel / Calidad. Para ello se encargará de dotar a su equipo ejecutivo de metodología de trabajo y sinergia, mediante la utilización de simulaciones de negocios a las que invitará al equipo directivo trimestralmente, para evaluar dónde están, a dónde van y qué tan fácilmente lo lograrán. Se calificará como 10/10 al mayor valor posible de utilidad y valor de la empresa, el valor obtenido será calculado proporcionalmente y se esperaría que alcancen un valor mínimo de 8/10, antes de finalizar la simulación.

2. Construir un sistema de monitoreo de los resultados que está consiguiendo la organización en cada una de sus áreas de responsabilidad, para determinar el punto de partida, el desarrollo del viaje y las metas definidas.

3. Apoyar a cada uno de los responsables en conseguir los resultados esperados.

4. Mediante la utilización de encuestas trimestrales representativas realizadas a todos los actores de la organización, se evaluarán los siguientes aspectos, teniendo como objetivo conseguir un resultado promedio superior a 8/10:

1. La gerencia de la organización es confiable desde el punto de vista de los miembros de la organización.
2. La gerencia de la organización cuenta con integridad.
3. La gerencia de la organización es un modelo a seguir para los miembros de la misma.
4. La gerencia de la organización aplica una toma de decisiones rápida.
5. La gerencia de la organización aplica acciones rápidamente.
6. La gerencia de la organización entrena a los miembros de la organización para lograr mejores resultados.
7. La gerencia de la organización se centra en el logro de resultados.
8. La gerencia de la organización es muy eficaz.
9. La gerencia de la organización tiene un fuerte liderazgo.
10. La gerencia de la organización es confiable.
11. La gerencia de la organización es decisiva con respecto a los empleados que no cumplen.
12. La gerencia de la organización ha definido responsables de la consecución de resultados.
13. La gerencia de la organización inspira a miembros de la organización para lograr resultados verdaderamente extraordinarios.
14. La gerencia de la organización utiliza a menudo el diálogo con los empleados.
15. La gerencia de la organización ha estado con la empresa durante mucho tiempo.

El CFO, CCS, CTO, CIO, COO, CMO, CSM, CRM, CRT y CHO, serán evaluados trimestralmente mediante una aproximación de 360 grados de todos los actores de la organización, utilizando encuestas representativas, teniendo como meta conseguir un resultado promedio superior a 8/10, en el que se evalúe los siguientes aspectos:

1. Los miembros de la organización invierten mucho tiempo en la comunicación, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje.
2. Los miembros de la organización están siempre involucrados en procesos importantes.
3. La gerencia de la organización permite cometer errores.
4. La gerencia de la organización acoge con satisfacción el cambio.
5. La organización está basada en el rendimiento.
6. La organización mantiene buenas relaciones a largo plazo con todos los grupos que la sostienen, fundamentalmente accionistas, directivos, trabajadores, proveedores y clientes.
7. La organización tiene como objetivo prestar servicios a los clientes de la mejor manera posible.
8. Se promueve a la nueva gerencia desde dentro de la organización.
9. La organización es un lugar de trabajo seguro para sus miembros.
10. La organización ha adoptado una estrategia que la define como única y distinta de otras organizaciones.
11. Los procesos de la organización se mejoran continuamente.

12. Los procesos de la organización están siendo continuamente simplificados.
13. Los procesos de la organización se alinean de forma continua.
14. En la organización todo lo que involucra el desempeño de la organización se reporta de forma explícita.
15. En la organización se informa a los miembros de la organización tanto de la información financiera y no financiera.
16. La organización innova constantemente sus competencias básicas.
17. La organización innova continuamente sus productos, procesos y servicios.
18. Los miembros de la organización son entrenados para ser resistentes y a la vez flexibles.
19. La organización tiene una fuerza laboral diversa y complementaria.
20. La organización crece a través de alianzas con proveedores y / o clientes.

Los resultados por debajo del valor esperado, serán el motivo del esfuerzo por los próximos tres meses. Se pondrá atención al factor de menor evaluación en primer lugar.

La Receta para el Equipo de Trabajo

Una vez que el Gerente ha desplegado su trabajo y ha formado equipos, los ha organizado cuidadosamente, les ha dado recursos, los ha entrenado, conoce el estado actual de la empresa y a decidido conseguir la meta "llegar a ser una Organización de Alto Rendimiento", debe estar preparado para el viaje y consciente que pasará por cuatro etapas previsibles del desarrollo del equipo:

1. **Formación.**

   Espere un período de nerviosa agitación cuando los equipos recién se forman. Los que han sido seleccionados para formar parte del equipo demostrarán una sensación de orgullo de haber sido elegidos, pero tendrán gran cantidad de dudas, como:

   - ¿Qué se espera de mí?
   - ¿Encajaré bien?
   - ¿Qué se supone que tengo que hacer?
   - ¿Cuáles son las normas?

   Esa etapa es un periodo de exploración. Junto con la emoción de estar implicado en algo nuevo, la gente se siente insegura, ansiosa y confusa. Cada miembro del equipo está evaluando a los demás: midiendo sus habilidades y aptitudes. Peter R. Scholtes y sus compañeros en Joiner and Associates,

describen este período como aquel en el que los miembros del equipo son todos como nadadores indecisos, que sentados al borde de la piscina chapotean los pies. Puesto que nadie está absolutamente seguro de lo que va a suceder, el rendimiento es bajo. No espere que sus equipos logren grandes cosas en este período. Para dirigir a los miembros de esta etapa, Scholtes y su equipo de Joiner recomiendan:

- Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
- Señalar al equipo una dirección y propósitos claros.
- Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la clarificación de la funciones y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.
- Proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.
- Tratar de construir un equipo auténtico.

2. **Inestabilidad.**

En esta etapa, las cosas parecen que van de mal en peor. Los miembros del equipo son cada vez más impacientes al ver que no hay ningún progreso y quieren ponerse seriamente a trabajar, pero no saben como obtener resultados positivos. Todos empiezan a tener la sensación de que eso de trabajar en equipo es mucho mas difícil de lo que habían esperado. Los miembros no se sienten a gusto trabajando juntos. Todos están frustrados y a menudo enojados con ellos mismos y con todo el resto del grupo. Es un período en el que se suelen echar las culpas, se está a la defensiva, hay confrontaciones, disparidades, tensión y hostilidad. Unos están celosos de otros se forman subgrupos. Estallan, los enfrentamientos entre distintas tendencias que compiten por el prestigio. El equipo lucha por solucionar su misión, objetivos, papeles de los miembros del equipo y acuerdos sobre cómo trabajar juntos, la productividad continúa derrotada. El equipo pasa por una etapa más difícil. Para dirigir a su equipo en esa etapa Scholtes recomienda:

- Resolver los temas del poder y la autoridad.
- No permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás.
- Desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre cómo y quién toma las decisiones.
- Adaptar el papel de liderazgo para lograr que el equipo se vuelva más independiente. Animar a los miembros del equipo a asumir mas responsabilidades

Este paso de la Inestabilidad a la Normalización, puede ser minimizado mediante la utilización de modelos de simulación de negocios.

3. **Normalización.**

De repente, en esta etapa las cosas comienzan a mejorar. El equipo desarrolla los principios básicos o "normas" que afectan al modo de trabajar juntos. Por fin la gente deja de intentar sobresalir y se da cuenta que todos están juntos trabajando para conseguir un mismo objetivo. Gradualmente, a la gente incluso les llega a gustar el equipo y a desarrollar una especie de apego a los demás. La gente poco a poco empieza a tener una sensación de pertenencia. Empieza a sentir a nivel de NOSOTROS. La gente se siente orgullosa de algo y empieza a cooperar en lugar de competir. Se abre la comunicación la confianza aumenta después de la etapa de inestabilidad, la vida en equipo comienza a ser mas tranquila. Para dirigir a su equipo en esta etapa, Scholtes y sus compañeros recomiendan:

- Aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.
- Animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo.
- Estimular a los miembros a que trabajen en colaboración.

4. **Desempeño.**

Finalmente el progreso ocurre. El equipo gana confianza. La gente llega a comprender quién es el equipo y qué intenta conseguir. El equipo crea y comienza a utilizar procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás miembros de la organización la gente comparte constructivamente. El conflicto está canalizado de manera constructiva y se llega a encontrar soluciones creativas a los problemas relacionados con el trabajo. Para dirigir el equipo en esta fase que desempeña Scholtes y su equipo aconseja:

- Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para fortalecer la cooperación.
- Ayudar al equipo a comprender cómo conducir el cambio.
- Representar y defender al equipo ante otros grupos e individuos.
- Controlar los progresos y celebrar los logros.

CAPÍTULO IX

¿DESEA MEJORES RESULTADOS?

El desafío de la gerencia actual, es la consecución de mejores resultados en todos los niveles de las organizaciones. En países en vías de desarrollo, en los que la conducción de las empresas no se otorga por capacidad, sino por amistad, la creación de equipos gerenciales es por conveniencia y en los que el proceso de reinvención de las organizaciones, se da en medida que el nivel político cambia, la inercia lleva a las empresas a la generación de resultados.

El mayor desafío de la gerencia de recursos humanos, es hoy por hoy, como dotar al equipo directivo y en muchas ocasiones al Gerente General del nivel de desarrollo ejecutivo adecuado para conseguir los resultados, no producidos por la inercia organizacional, sino por el equipo directivo.

LOS RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Los máximos dirigentes de las organizaciones, se encuentran frecuentemente en el ojo de la crítica, respecto de los resultados obtenidos por las empresas que manejan. La forma de medir su desempeño trata de ser calificada con dos palabras que pueden ser “buena”, “igual” o “mala” gestión. Esta calificación, que es fruto de la percepción, trata de incorporar diferentes variables, que pueden ser: ingresos, utilidad, cantidad producida, inversiones o gastos. Si en alguna de estas variables los resultados no son lo esperado, las otras variables en las que si se han alcanzado las mejoras esperadas, son el mejor justificativo para opacar, tapar o justificar lo que no se ha conseguido. Desde esa perspectiva una evaluación clara de la gestión es muy difícil de ser presentada.

En instituciones con fines de lucro, dos variables son claves en la evaluación de la gestión: el valor de las acciones en el mercado y la utilidad obtenida. El mejor escenario por supuesto es cuando el valor de las acciones ha subido, así como la utilidad de la organización ha sido superior a la obtenida en el período anterior.

EL NIVEL DE DESARROLLO EJECUTIVO.

Toda persona dispone de un grado de desarrollo ejecutivo, alcanzado en función de dos variables: el adiestramiento técnico, basado en el conocimiento y en los estudios realizados, así como en cursos de perfeccionamiento; y el Desarrollo de Habilidades Ejecutivas, que está soportado en la experiencia desarrollada en el manejo de personal en la consecución de resultados.
Cuando un profesional ha obtenido su grado universitario y es aceptado por alguna organización, es común que se le definan sus funciones y su nivel de reporte. Un

profesional al que no le reporta personal, se encuentra en la línea de base de la pirámide de desarrollo ejecutivo; su jefe al que se le pide los resultados del equipo, seguramente tiene un mayor desarrollo ejecutivo fruto de su educación y el manejo de personal que está desarrollando.
En el tercio inferior de la Pirámide, se encuentra el nivel **Administrativo / Operativo** de las organizaciones, en este nivel los resultados esperados, son definidos en función de la especialización del área; es común que en ventas se les evalúe con ingresos, en finanzas con la información al día, en recursos humanos con motivación del personal, a este nivel, el enfoque en la "tarea" es indispensable. 99,9% de los ejecutivos, permanecen toda su vida en este nivel. En el tercio medio de la pirámide, se presenta el nivel **Gerencial**, en el que se encuentra únicamente el Gerente General, al que, en instituciones con fines de lucro, se le evalúa por las "utilidades" obtenidas. En el tercio superior de la pirámide, se presenta el nivel **Estratégico**, en el que se encuentra el directorio de la institución, cuya evaluación se da en función de la "permanencia y crecimiento" de la empresa y de sus acciones en el tiempo.

EL EQUIPO GERENCIAL

Cuando un nuevo gerente general de la empresa es investido, una de las primeras decisiones que enfrenta, es la conformación de su equipo directivo.

Áreas tradicionales como:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Ventas / Comercial
- Producción
- Adquisiciones
- Planeación / Estrategia

Brindan oportunidades a ejecutivos de segundo nivel, con un nivel de desarrollo ejecutivo enfocado principalmente en su área de responsabilidad de la organización. Frecuentes reinados se instalan en esas áreas de responsabilidad regentados por el Gerente del área específica, en la que es común que las decisiones sean tomadas por el. En los subordinados es común que ante una duda o discrepancia de criterios, acudan en busca de la decisión adecuada de parte de su jefe.
Cuando los resultados que se esperan no son alcanzados, el conflicto surge, entre las diferentes áreas, pues su consecución asumen, está atada a una serie de prerrequisitos, que de no cumplirse en su totalidad, constituyen el justificativo perfecto del porqué no se consiguió el resultado.

Pero, al ser el negocio un círculo, el decir que el resultado no se dio por el prerrequisito, este prerrequisito, dentro de la cadena de operación del negocio, cae en un bucle o lazo inverso, que no tiene fin. Sin embargo, el principal ejecutivo de la organización, en el momento de acudir a presentar los resultados a su junta directiva o de accionistas, no

puede tomar como pretexto lo expuesto en el párrafo anterior, pues, todo eso es parte de su responsabilidad. Pero entonces: ¿Cómo hace un ejecutivo de primer nivel, para conseguir los resultados esperados en las organizaciones?

LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO

Diferentes profesionales, con diferente educación, edad y experiencia forman parte del equipo directivo. Es frecuente que cuando el gerente general, debido a sus funciones encarga su posición temporalmente, lo haga a la persona que considera debería ser su sucesor, debido a su nivel de desarrollo ejecutivo. Sin embargo, en los compañeros directivos, la pregunta que viene a la mente es: ¿Porqué él y no yo?. La respuesta es muy sencilla, la percepción del gerente general, evalúa el nivel de los miembros de su equipo, obteniendo cada uno una calificación. Haciendo una analogía, otorga una tubería de mayor diámetro al ejecutivo con mejor nivel de su equipo, un diámetro ligeramente inferior al segundo y así sucesivamente.

Considerando que el círculo de negocios, involucra a todas las áreas, podríamos decir que la empresa es el acople de tuberías de diferente diámetro, y lo que capitaliza el gerente general es el fluido que emana de ese acople.

Se preguntará:

- ¿En algunos lados la tubería es demasiado grande?, así es; y adicionalmente, ¿El mejor resultado obtenido va a ser siempre el fluido de la de menor diámetro? Lo cual es correcto.

- ¿Es usted el gerente general de esta institución, y desea conseguir mejores resultados? La mejor estrategia es: ***Acople todas las tuberías a que sean del mayor tamaño disponible, con seguridad conseguirá mejores resultados.***

LA ALINEACION DEL EQUIPO DIRECTIVO

El caos se ordena por sí solo. Muchas organizaciones en las que la improvisación, la toma de decisiones caso por caso, y los procesos se construyen sobre la marcha, muestran un grado de organización en los que la inercia consigue resultados. Esta es la teoría de la administración. La teoría de la Gerencia, basada en que los gerentes deben conseguir los resultados que la organización necesita, implica un método de trabajo en la que una alineación del equipo directivo es necesaria

ESTRATEGIAS DE ENTRENAMIENTO.

Diferentes estrategias de entrenamiento puede implementar en su organización:

1. **Entrenamiento en el Trabajo.** Es la instrucción acomodada al trabajo que debe desarrollarse, con la que se corrigen los problemas de operación.

2. **Mentoría enfocada en el desarrollo.** Mediante la que los trabajadores desarrollan sus potenciales carreras mediante diálogos periódicos.

3. **Seminarios en la empresa.** En los que se comunica nueva información, nuevos desarrollos, expectativas y políticas a grupos de empleados.

4. **Entrenamiento cruzado.** Amplia las capacidades de los empleados para manejar más tareas.

5. **Simulaciones.** Brinda la posibilidad a gerentes y empleados la oportunidad de replicar sus experiencias de trabajo, sin necesidad de detener el proceso de trabajo de la empresa.

6. **Educación.** Con la que los empleados pueden mejorar su conocimiento sobre el trabajo y estar mejor equipados a futuro para tomar mayores responsabilidades.

7. **Sinergia del equipo Directivo.** Es la que mejores resultados brinda a la organización, pues el desarrollar un sentido de equipo auténtico dentro del equipo gerencial, en la que todos sus miembros se conozcan y se sientan bien unos con otros, compensen sus debilidades, se aprovechen de sus virtudes, con seguridad les deparará un mejor futuro.

Dos tips deben ser tomados en cuenta al seleccionar una combinación de las opciones presentadas para su equipo directivo:

1. La opción 7, debe ser tomada en cuenta, en conjunto con una o varias de las otras.

2. La opción 6, si bien es una opción de entrenamiento; lo es para el individuo, no para el equipo directivo. Por otro lado, su implementación tomará algún tiempo, lo que normalmente es un limitante del desempeño ejecutivo. Si un miembro del equipo directivo requiere de esta opción, quizás es necesario para la organización la contratación de un jefe de mayor nivel de desarrollo.

LOS SIMULADORES DE NEGOCIOS.

Son herramientas que recrean un mercado real, dinámico y competitivo, y una o varias empresa en las condiciones actuales de operación, operando en ese mercado, sometido a condiciones de competencia, obsolescencia y desarrollo. En contraste con los métodos educativos tradicionales, los ejercicios de simulación ayudan al *equipo directivo*, a ganar experiencia tomando decisiones de negocios de la vida real. Los participantes analizan el mercado, formulan estrategias y gestionan la implementación de las mismas, observando los resultados de sus decisiones de forma casi inmediata. Bajo este enfoque, retienen mucho más información y generan mucho mejor aprendizaje, es decir capitalizan mayor experiencia, que bajo los métodos educativos tradicionales. Las simulaciones ayudan a interiorizar los conceptos más importantes sobre marketing y dirección de empresas.

Un factor muy importante de las simulaciones, es que si incorporan varios años de operación en varios días de simulación, brindan al equipo directivo la oportunidad de capitalizar experiencias que en la vida real le llevarían varios años.

La Simulación resulta ser, una experiencia de aprendizaje mucho más profunda e integral que un curso basado en un libro de texto, incrementando significativamente el involucramiento de los participantes y despertando en ellos la motivación hacia la competitividad.

La empresa que provee la simulación, debe proveer el medio ambiente adecuado, así como el desafío empresarial, es decir crear las condiciones de trabajo lo más parecidas a la realidad de la organización y el soporte metodológico adecuado, cuando lo requiera el equipo directivo para mejorar su nivel ejecutivo. Esta característica hace que el método andragógico sea de gran utilidad en el ejercicio.

Pirámide Digital, empresa experta en el desarrollo de modelos de simulación, invita a sus clientes con esta frase:

> Dirija en tres días y por diez años, su propia empresa, usando nuestro *Simulador de Negocios*©, completamente interactivo, que le dá sinergia y crecimiento a su equipo gerencial, les orienta al trabajo enfocado en la consecución de resultados empresariales, les brinda el conocimiento adecuado del funcionamiento global del negocio, es una poderosa herramienta de planeación estratégica, les facilita tomar

decisiones efectivas y oportunas, delimita claramente las áreas de responsabilidad del equipo gerencial, aplica los beneficios del trabajo en equipo y le familiariza con el uso e interpretación de indicadores de desempeño.

"En una organización eficiente, todos conducen el negocio"

El objetivo general es:

Sensibilizar, concientizar y motivar al participante para mejorar su visión integral de la empresa, del impacto que tiene su actuación no solo en su área sino la importancia de interactuar en equipo, para alcanzar una sinergia que permita contribuir al logro de los objetivos de la compañía, mejorando la cultura organizacional".

Los objetivos específicos son:

- Conocer la estrategia a nivel operativo que facilita el manejo de una organización
- Mejorar el nivel de conocimiento de herramientas gerenciales para optimizar el manejo de una empresa.
- Desarrollar negocios paralelos que se pueden poner en funcionamiento, en base a la infraestructura ya implementada.
- Medir el impacto de las decisiones en el contexto general de la empresa.
- Comprender la importancia de interactuar dentro de equipos gerenciales, para alcanzar una sinergia que permita contribuir al logro de los objetivos comunes de la compañía, mejorando la cultura organizacional.
- Conocerán y aplicarán el Modelo de Dupont.
- Realizarán planeación estratégica a largo plazo.

Las destrezas que desarrollan los participantes son:

- El participante se concientizará del impacto de su gestión en las diferentes áreas de la empresa.
- Desarrollará habilidades y destrezas para mejorar su visión integral del negocio.
- Conocerá de la importancia de la comunicación en el trabajo y la toma de decisiones en equipo.
- Se familiarizará con el uso e interpretación de los estados financieros y herramientas gerenciales.
- Interactuará con los demás participantes para el establecimiento y logro de metas.
- Utilizará e interpretará los indicadores claves de rendimiento.

- Conocerá la aplicación del modelo de Dupont.
- Desarrollará sus habilidades intrínsecas para hacer planificación estratégica.
- Mejorará su toma de decisiones

Los beneficios para la empresa son:

- Creación de sinergia corporativa
- Segura consecución de mejores resultados económicos, fruto del mejor nivel y engranaje de su equipo gerencial.
- Ejecutivos con una visión integral del negocio y de la implicación de sus acciones y decisiones en los resultados obtenidos en la organización.
- Mejoras en la rentabilidad y continuidad en el tiempo, a través de la planificación y ejecución de nuevas estrategias.
- Equipos de trabajo enfocados, comandados por líderes con un mejor conocimiento del negocio en el que se desempeñan.
- Optimización del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la determinación de niveles de servicio entre las áreas de la organización.
- Líderes con mejor conocimiento del negocio, construyendo y dirigiendo eficientemente sus equipos de trabajo hacia las metas corporativas.
- Mejoras en la relación con el cliente externo e interno.
- Mejoras en la relación entre el directorio, la gerencia/administración y el comité de empresa/personal
-

El contenido es:

Módulo Uno: Operación

- Diagnóstico actual de la organización
- Balance General
- Alternativas de inversión
- Productos
- Mercados
- Financiamiento
- Operación en el tablero de simulación de negocios (4 primeros años)
- Generación de información contable y financiera
- Análisis y comparación de resultados

Módulo Dos: Gerencia

- Lineamientos para la definición de la estrategia de negocios
- Uso e interpretación de información estadística
- Ayudas para la planeación
- El Modelo de Dupont
- Gerenciamiento del tablero de simulación de negocios (3 años siguientes)
- Generación de información contable y financiera
- Obtención de ratios e indicadores
- Análisis y comparación de resultados

Módulo Tres: Estrategia

- Los accionistas incrementan sus exigencias (3 años siguientes)
- Haciendo las cosas correctamente
- EVA: Valor Económico Agregado
- Evaluación del éxito alcanzado
- Conclusiones y Recomendaciones

LA SINERGIA DEL EQUIPO DIRECTIVO.

Desde el punto de vista del Gerente General, y tomando como insumos dos aspectos descritos anteriormente como:

1. ¿Es usted el gerente general de esta institución, y desea conseguir mejores resultados? La mejor estrategia es: ***Acople todas las tuberías a que sean del mayor tamaño disponible, con seguridad conseguirá mejores resultados.***

2. Un factor muy importante de las simulaciones, es que si incorporan varios años de operación en varios días de simulación, brindan al equipo directivo la oportunidad de capitalizar experiencias que en la vida real le llevarían varios años.

La forma de lograr sinergia en el equipo directivo, que le lleve a la consecución de mejores resultados, es la utilización de modelos de simulación adecuados a la operación actual de su empresa, para que su equipo directivo se sumerja en la operación durante varios años, que les brinde la oportunidad de ampliar sus niveles actuales de desarrollo ejecutivo de cada uno de sus miembros, les provea de un medio ambiente de operación, gerencia y estrategia del negocio, en el que los vacíos del equipo directivo sean llenados, sus estrategias sobrellevadas y los errores capitalizados para lograr una sinergia ejecutiva y la creación de un equipo autentico de trabajo.

CAPÍTULO X

CONCLUSIONES

Este trabajo ha sido todo un desafío para su autor, pues ha implicado la utilización de una investigación de alto nivel del Dr. De Waal, para aplicarlo a una industria soportada de principio a fin en tecnología, en la que la caída de los precios es una constante de la última década, liberalizada a la libre competencia, en un entorno semi privado / semi público, con grandes avances tecnológicos que ponen en riesgo las inversiones, en el que las juntas directivas han estado acostumbradas a buenos dividendos del pasado, pero que en estos momentos y en el futuro su obtención es una incógnita, principalmente en los operadores no dominantes. La meta ha sido presentar un significativo aporte a la ciencia en este sentido.

Cuando se habla del avance de las telecomunicaciones se piensa en términos de evolución, pero cuando se trata de comunicaciones móviles e industria convergente no puede calificarse más que con la palabra "revolución". Varias estrategias deben emprender los Gerentes de estas instituciones, como:

- Un enfoque proactivo para migración y convergencia entre telefonía fija y móvil, incluyendo la remoción de paredes entre las unidades de negocios y redes, es la mejor estrategia para los operadores incumbentes

- El empaquetamiento de banda ancha con WiFi, innovación en dispositivos y servicios de valor agregado, video telefonía y servicios de valor agregado para atraer crecimiento del ARPU en redes fijas y unidades de voz es una estrategia que debería ser implementada.

- La evolución de la industria de las telecomunicaciones, requiere de Gerentes con un profundo conocimiento del panorama deseado, con una gran sinergia de trabajo en equipo enfocada en la consecución de resultados.

- Los grandes perdedores de esta evolución, serán las empresas estatales manejadas políticamente, desconocedoras del ambiente de cambio, que facilitarán el trabajo de las empresas privadas que tomarán una gran ventaja competitiva.

- La mayor empresa creada, empezará un efecto de agujero negro, y absorberá a las pequeñas empresas que venderán sus acciones obteniendo provechosa utilidad, pero poca en comparación con los beneficios que obtendrá.

Lo expresado, nos lleva a la conclusión que los ***resultados verdaderamente extraordinarios,*** vendrán de la mano, de un equipo cultivado, por un gerente enfocado,

con el -mejor perfil gerencial-, que haciendo uso de sus habilidades ejecutivas y utilizando herramientas gerenciales, ha logrado desarrollarlos a que:

- Tengan metas más amplias que las individuales
- Se aprovechen de sus *virtudes*
- Compensen sus flaquezas
- Se profesen confianza
- Se conozcan tan bien, pero tan bien, que nada de lo que uno diga, pueda molestar al resto

Creemos firmemente que en el corto plazo, la creación de sinergia en los equipos gerenciales hará la diferencia en las organizaciones, pues, al ser los Gerentes por definición, los encargados de conseguir los resultados de las organizaciones, su sincronización, fruto de conocimiento, entendimiento, compromiso y metas, facilitará la creación de equipos de trabajo auténticos que harán la diferencia en los resultados obtenidos por las organizaciones del futuro. La innovación en este campo, es el desafío de las empresas de Capacitación, Universidades y sistema educativo.
La educación del equipo directivo el desarrollo de habilidades ejecutivas y el proceso de capitalización de experiencias ayudan al individuo en forma personal en su desarrollo ejecutivo.
La consecución de mejores resultados en las organizaciones, puede darse:

- Por inercia de la institución, en la que no hubo mérito del equipo directivo, que se conoce como –resultados administrativos-

- Por gerencia del equipo directivo, en la que la magnitud del resultado será la del diámetro del menor acople del equipo directivo

Todavía mejores serán los resultados, si el equipo directivo, logra engranarse desde una perspectiva de manejo de la institución a los resultados establecidos, liderada por el equipo directivo, lo que se conoce como Teoría de Gerencia.

La forma más rápida de construir un equipo gerencial, enfocado en la consecución de resultados, es el someterlo a una experiencia/desafío de trabajo en la que las condiciones de la empresa sean simuladas, en las que el equipo tenga la posibilidad de operar por varios años la institución, y que el equipo directivo sea soportado con los conceptos necesarios, de tal manera que todos los escenarios sean cubiertos.

BIBLIOGRAFÍA

- Collins, J.C. (2001), Good to great. Why some companies make the leap … and others don't,London: Random House
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994), Built to last. Successful habits of visionary companies,New York: Harper Business
- Dawes, J. (1999), "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence", Marketing Bulletin, 10: 65-76
- Devinney, T.M., Richard, P.J. ,Yip, G.S. and Johnson, G. (2005), "Measuring organizational performance in management research: a synthesis of measurement challenges and approaches", Research paper, www.aimresearch.org
- Dollinger, M.J. and Golden, P.A. (1992), "Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance", Journal of Management, vol. 18, no. 4: 695-715
- Glaister, K.W. and Buckley, P.J. (1998), "Measures of performance in UK international alliances", Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), Vol. 19 Issue 1,p89-118
- Heap, J. and Bolton, M. (2004), "Using perceptions of performance to drive business improvement," in Neely, A., M. Kennerly, and A. Waters (Ed.), Performance measurement and management: public and private, Centre for Business Performance, Cranfield University, pp. 1085-1090
- Kasarda, J.D. and Rondinelli, D.A. (1998), "Innovative infrastructure for agile
- manufacturers", Sloan Management Review 39, no. 2, Winter: 73-82
- Lawler III, E.E. (2003), Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success, San Francisco: Jossey-Bass
- Manzoni, J.F. (2004), "From high performance organizations to an organizational excellence framework," in M.J. Epstein, and J.F. Manzoni (ed.), Performance measurement and management control: superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting, volume 14, Amsterdam: Elsevier Peters, T. and Waterman, R. (1982), In Search Of Excellence, New York: Warner Books
- Strebel, P. (2003), Trajectory management. Leading a business over time, Chichester: John Wiley & Sons
- Waal, A.A. de (2006a), "The Characteristics of High Performance Organizations," in A. Neely, M. Kennerley and A. Walters (Ed.), Performance Measurement and Management:
- Public and Private, Cranfield: Cranfield School of Management, pp. 203-210
- Waal, A.A. de (2006b), "The Characteristics of a High Performance Organization," Handbook of Business Strategy, October

- Wall, T.D., Mitchie, J., Patterson, M., Wood, S.J. Sheeran, M., Clegg, C.W. and West, M. (2004), "On the validity of subjective measures of company performance", Personnel Psychology, Vol. 57: 95-118
- Bengt Alm. Ericsson (2004). Convergencia Fija-Movil.
- Engstrom Benno. Telia (2005). Comprendiendo el negocio de las Telecomunicaciones.
- Enhanced Telecom Operations Map. International Telecommunications Union.
- Modelo de Porter y Estrategias de Negocio de Operadores de Telecomunicaciones en España. Alfredo Parra Valbuena. Departament d' organització d' empreses. Universitat Politecnica de Catalunya (2009).
- La Gestión de los procesos de Negocio en las empresas de telecomunicaciones. Ing. Rolando Rodríguez, Dra. Lourdes García (2010).
- American Management Association. Gerencia. Whitepaper. Boston, MA, USA.1990
- Chopra, Deepak, Las siete leyes espirituales del Éxito, Amber-Allen Publishing, New York, 2008
- Fritjot Capra. Las conexiones ocultas. Anagrama. Barcelona, España, 2002.
- Gartner Group, Gerencia en función de la relación con el Cliente. Kindle Edition. Boston, MA, USA. 1990
- Myers, Isabel Briggs with Peter B. Myers. Gifts Differing: Understanding Personality Type. Davies-Black Publishing. Mountain View, CA, 1990.
- Pirámide Digital, Encuesta a Gerentes en Latinoamérica, Pirámide Digital. Quito, 2010.
- Senge, Peter, The Fifth Discipline, Doubleday, New York, 1990.
- Waal, A.A. de (2007), The Characteristics of a High Performance Organizations. Business Strategy Series, The Netherlands, 2007
- http://www.piramidedigital.com
- http://www.elmayorportaldegerencia.com
- http://www.voypormas.com
- http://www.ilr.cornell.edu/library/research/subjectGuides/hrInternet.html
- http://www.hrimmall.com/
- http://www.hr.arizona.edu/HRadmin/HRprofs/index.php
- http://www.elmayorportaldegerencia.com
- http://sp.marketplace-simulation.com

AUTOR:

Pablo G Páez Post-PhD
.:. CEO
pablo_paez@piramidedigital.com
Cel. + (593) 991 699 699
skype: ppaezec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com