

EL ADMINISTRADOR EN LA ERA DE INTERNET. LA PARADOJA DEL CONTROL OMNIPRESENTE Y EL CAMBIO ESTRUCTURAL FLEXIBLE

César Medina Salgado

Profesor-investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A.

Introducción

Con el arribo de internet a la vida social y organizacional se ha trastocado el papel tradicional de los administradores. Desde este último papel canónico, las empresas se dividían en cuatro áreas funcionales y el administrador se limitaba a cumplir con las distintas etapas del proceso administrativo. Ahora, la situación ha cambiado con el arribo de los llamados *e-business* o los negocios *on-line*, pero las preguntas en el aire son: ¿contamos con estados de situación de los *e-business*? Y, lo más importante aún, ¿cuáles son las características de un administrador de este tipo de negocios?

Al revisar lo dicho y lo escrito sobre este tema en la literatura organizacional, se pensaría, de manera general: “todas las empresas están aprovechando al máximo internet”. En realidad la

situación no es tan festiva. Las empresas empleadoras de internet y de su poder de transformación no suman más de 5%. El Departamento de Comercio de Estados Unidos, por ejemplo, estima el valor del comercio electrónico al por menor durante 2000, en unos 25 000 millones de dólares, lo que representa menos de 1% de las ventas al por menor de ese país. A pesar de ello, el interés por el comercio electrónico sigue siendo alto (Cohan, 2002:17).

Ahora cabría preguntarse si la situación es similar para las personas. ¿En la actualidad cómo utiliza la gente internet? Para responder, acudimos a Cohan (2002). Él construye, a partir de la perspectiva de la empresa tradicional empleadora de internet, una clasificación conocida como *la pirámide de pedidos en la web*.

En la parte inferior se encuentra un conjunto de aplicaciones llamada “catálogo en línea”. En

este estadio se ubican los materiales de *marketing* de una empresa disponibles en la red.

En la parte media de la pirámide se sitúan las transacciones *front-office*, lo que implica las actividades relacionadas con el cliente, como emplazar un pedido en la red. Simultáneamente, se mantienen sin cambio las actividades *back-office*, como todas aquellas necesarias para concluir con el pedido, esto es, con la entrega del bien o servicio.

En lo más alto están las transacciones integradas, mediante las cuales una empresa liga realmente sus sistemas y procesos *front-office* y *back-office* de manera continua.

Al revisar la situación reciente de las empresas, la mayor parte sólo ha desarrollado catálogos en línea. Un número menor ha hecho algo en el terreno de las transacciones *front-office*, aunque muchas empresas se están moviendo en la dirección de las transacciones integradas. La parte superior de la pirámide ha demostrado ser más difícil de alcanzar y son pocas las empresas instaladas en ese estrato.

Probablemente el panorama se complique aún más con los efectos provocados por el colapso financiero de la burbuja especulativa de las punto com, ocurrido hace algunos años en la Unión Americana. Muchas empresas percibirán el arribo al sitio más alto de la pirámide como un obstáculo imposible de franquear y abandonarán el proyecto. Un menor número de ellas insistirá hasta conseguir la integración final de las transacciones y, consecuentemente, añadirá un elemento estratégico sostenible a su ventaja sobre las excluidas por las condiciones de mercado.

Aquí se busca abordar los fenómenos provocados por esta marea electrónica en el desempeño del administrador actual; entender, entre otras cosas, el dilema entre el control sustentado en una red electrónica y la necesidad de cambio impuesta por los mercados y negocios también de naturaleza electrónica.

En síntesis, las empresas ganadoras serán aquellas capaces de establecer una mezcla adecuada de sus mejores posibilidades virtuales con sus facultades físicas. Por ejemplo, una fusión del sitio *web* Esmas.com (de Televisa) y la fuerza comercializadora de Wal-Mart lograría gran-

des descuentos de sus proveedores y colocaría a ambas en condiciones óptimas para llenar el almacén de cada una de ellas con los productos más demandados en cada lugar. Dicha alianza crearía un ingente conjunto de posibilidades para apoderarse del mercado de productos de consumo masivo. El presente trabajo se divide en dos apartados: 1) ¿qué es el *e-business*?, y 2) el arribo del *e-management* y sus implicaciones para los administradores.

1. ¿Qué es el *e-business*?

Un primer andamiaje en la construcción de respuestas a las ideas presentadas en la introducción exige al menos una definición de *e-business*. En este sentido, una explicación estrecha sería: es un medio para lograr ventas en línea de productos de consumo. Una connotación menos reduccionista del *e-business* se orienta a la utilización de internet como herramienta adicional para la creación de un valor organizacional superior destinado a todos los participantes en una empresa, específicamente sus clientes, empleados, accionistas y proveedores.

Las implicaciones de esta última definición son extensas para los fines del presente trabajo. Principalmente, porque las preguntas para los administradores cambian su foco de atención. En lugar de centrarse en la utilización de internet como medio para vender más, ahora los directivos deben empezar a pensar en cómo crear valor para cada uno de los grupos participantes en su empresa y, lo más importante, aun en relación con sus competidores. Por esta razón, los directivos deben orientar sus pensamientos hacia las siguientes cuestiones:

- ¿Qué criterios utilizan los consumidores para elegir entre los productos de su firma y los de sus competidoras?
- ¿Cómo deciden los empleados trabajar y permanecer en su empresa y no en otra?
- ¿Qué entorno empresarial atrae a los mejores proveedores y los mantiene leales a la compañía, en lugar de acudir con sus competidores?

- ¿Qué características atraen a los inversionistas y los hacen colocar sus fondos en su organización y no en las de sus competidores?

Las firmas, al intentar responder a estas preguntas, tiene la gran oportunidad de cambiar su estrategia, organización y procesos para inclinar el plato de la balanza a su favor. Simultáneamente, al efectuar estos cambios estructurales, internet se convierte en una herramienta valiosa para ellas, fundamentalmente por las facilidades otorgadas para mantener el valor de la empresa por encima del obtenido por sus competidoras, para beneficio de las personas o grupos participantes en ella. Para consumir estas metas es necesario idear nuevas formas de administración. En la siguiente sección se analiza una propuesta denominada *e-management* (Lagrèe y Magne, 2001).

2. El arribo del *e-management* y sus implicaciones para los administradores

Con toda esta pléyade de cambios electrónicos en el ámbito organizacional, surge una visión distinta del ejercicio profesional de los administradores. A este enfoque se le conoce como *e-management* entendido como la capacidad para poner en marcha negocios en línea que generen resultados financieros sólidos y notables. El *e-management* posee vasos comunicantes con el *management* tradicional, que se basan en cuatro características y, de manera simultánea, plantea cuatro retos muy importantes. Las características compartidas son:

- 1) *La obligación de obtener rendimientos.* La necesidad de generar un rendimiento financiero notable y sólido (medido en función del crecimiento de las ganancias, del retorno sobre la inversión y de la utilidad por acción) es una fortaleza tanto en el mundo tradicional como en el e-mundo.
- 2) *Atraer y motivar a las personas más capacitadas.* Una realidad permanente del *management* confiere a las firmas ganadoras la capacidad de atraer a las mejores personas

y motivarlas para dar lo mejor de sí mismas.

- 3) *La forma de medir los avances logrados.* Una manera importante de atraer y motivar a los mejores empleados, accionistas, clientes y proveedores, consiste en crear un sistema eficaz para medir los rendimientos y así dejar en claro al personal cómo sus actividades colectivas se encuentran ligadas a un rendimiento financiero importante. Aunque parece sencillo como concepto, el desempeño efectivo marca la diferencia entre una empresa bien administrada y las demás.
- 4) *La función principal es formar una nueva generación de directivos.* Aunque algunas empresas han crecido de manera significativa a lo largo del tiempo, los líderes reconocen como la responsabilidad más importante de un directivo la de formar a la siguiente generación de líderes. Muchos terminan emulando a Jack Welch, quien utilizó una combinación de contratación selectiva, rotación de puestos de trabajo, tutorías, capacitación y formación para armar un grupo de trabajo muy sólido en General Electric.

¿Cuáles podrían ser los retos?

- 1) *Dominar la ambivalencia entre los mundos virtual y físico.* Los mejores e-directivos reconocen como beneficio sustancial para los clientes que haya empresas con una oferta de productos y servicios de mayor valor agregado por menos dinero. Los e-directivos al sostener una oferta de mayor valor agregado crean capacidades sobresalientes, tanto en el mundo virtual como en el físico. En otras palabras, el *e-management* demanda una especie de capacidad directiva ambidextra. Una situación inusitada y, por consiguiente, valiosa.
- 2) *Desarrollar capacidades organizacionales para posicionar la empresa dentro de una red de industrias.* El *e-management* necesita crear alternativas para vislumbrar y garantizar la inserción de la empresa en un sistema de creación de valor más amplio.

El *e-management* es diferente, porque su correcta realización necesita del estudio de ecosistemas empresariales amplios. Tal ejercicio de ingeniería sistémica demanda capacidades crecientes para mejorar el valor, no sólo en unas cuantas relaciones empresariales, sino en un sistema holístico de relaciones más complejas.

- 3) *La capacidad para filtrar los mensajes y la información separándolos del ruido.* El *e-management* requiere un enlace casi permanente con miles de datos e información sobre cambios experimentados por muchos de los participantes en un determinado sector, como oferentes, clientes, empleados, competidores, medios de comunicación y accionistas.

El *e-management* debe construir sistemas de evaluación más rápidos, debido a la frecuencia inusualmente elevada de cambios en los proyectos virtuales y físicos. También resulta esencial para los directivos distinguir entre las informaciones significativas y las restantes, cuyo significado es limitado o nulo.

- 4) *La capacidad para mantener el cambio organizacional.* El e-mundo obliga a las empresas a adaptarse al cambio como una constante organizacional. Una empresa líder pierde su posición en el mercado con asombrosa rapidez. Cisco Systems, por ejemplo, pasó de dominar el mercado de "ruteadores para red" a dejar 38% de ese mercado en manos de un reciente competidor, Juniper Networks, es tan sólo 24 meses. Los e-directivos eficaces monitorean los cambios en su mercado y se adaptan rápidamente para ponerse al frente de tales cambios.

- 5) *Encontrar el balance entre un control omnipresente y la flexibilidad estructural.* El e-mundo con sus vertiginosos cambios impone a las empresas una gran capacidad de adaptación mediante amplios procesos descentralizadores. La red (interna y externa) es un gran instrumento de adaptación, pero de manera concomitante se convierte en elemento de control omnipresente, lo que provoca de manera diferenciada un mayor grado de centralización organizacional.

El administrador en la era del *e-management* es alguien (al menos idealmente) con un máximo de saberes (científicos y extraídos de la experiencia procesada) para establecer mejor su percepción de las situaciones y así fundamentar mejor sus intuiciones. Este ejercicio permitirá emplearlas como guía práctica de su actividad, lo más adaptada posible a sus condiciones organizacionales. Probablemente esta idea ayudaría al administrador a solucionar la paradoja entre el control omnipresente y los cambios estructurales orientados a la adaptación (Aktouff, 1998).

En otros términos, la clave está más en una forma de sabiduría y no tan sólo en aplicar un decálogo de técnicas. Esta sabiduría consiste no solamente en planificar-organizar-dirigir-controlar (la eterna letanía administrativa), sino también en velar por responder a las mil solicitudes puntuales y a las dificultades de su organización y de su entorno. En efecto, debe responder a las exigencias de las funciones desempeñadas de manera cotidiana con sus colaboradores, empleados, proveedores, clientes, la sociedad y la naturaleza: representar, informar, comprender, sintetizar, comunicar, orientar y distribuir los recursos, entre otros aspectos. (Aktouff, 1998).

En adelante, el trabajo colectivo será una situación casi inconcebible en términos exclusivos de cálculos, técnicas, de herramientas o recetas. Ahora se hace más palpable y necesaria la capacidad de hacer convivir en armonía y cooperación a todos los miembros de la empresa. Los elementos técnicos y económicos, con posibilidades de manejarse de manera técnica o científica, son secundarios frente a la habilidad fundamental del administrador actual. Ya no puede seguir siendo la misma actitud de los años cincuenta: la de contador principal o el arreador de bestias taylorista.

El administrador del futuro debe comprender antes de actuar, debe usar su reflexión y su juicio, basados en conocimientos y experiencias internas, fructíferas y variadas, antes de operar a través de "instrumentos" ya listos (léase redes de cómputo). Y, sobre todo, debe saber capitalizar a partir de los recursos más adaptables, creativos y enriquecedores de su organización: los empleados.

Pero este ejercicio de administración electrónica se debe apoyar en la cultura general como una de las cualidades vitales del administrador. La educación general permanente es una de las bases necesarias y suficientes de los gerentes japoneses; mediante este ejercicio se logra la reintegración del hemisferio cerebral derecho (por la cultura general, las artes, las humanidades). Tal vez ésta sea una condición fundamental para consolidar una administración más adaptada, más innovadora. Una buena educación general y una capacitación sistemática en humanidades en la preparación de los administradores ayudará a sobrevivir a la marea electrónica.

Este esfuerzo debe ser apuntalado, como se mencionó en párrafos superiores, con procesos de capacitación. La propuesta no es nueva ni original, pero es necesario recordar este ejercicio, muy común entre los empleados suecos, alemanes y japoneses. En ocasiones, estos trabajadores son más educados, en promedio, cuando se comparan con los accidentales ubicados en el mismo puesto. Ellos se cultivan, leen y están mucho más capacitados (por las empresas). Por ejemplo, el esfuerzo de capacitar a los empleados de una firma alemana es siete veces mayor al de una canadiense. Por ello, no sorprende saber de sus logros superiores en la generación de ideas, y de soluciones más originales y más variadas.

Hay una especie de correlación directa entre creatividad y formación profesional educativa. Mientras más variada y continua sea la formación de los integrantes de la organización, las posibilidades de tener un ser humano creativo son más altas. Y mientras más perspectivas tengan las personas para expresarse, comprometerse, participar y ser escuchadas, más aptitudes tendrán para ser creativos en cualquier plano dentro de la organización.

Esta era, dominada por la conectividad e interactividad, exige un rescate urgente de las cualidades del ser humano. Ésta será una de las tareas urgentes para el *e-management*, los *e-managers* y los *e-business*. No acometerla de inmediato, modificando procesos y agentes, implicará su derrumbe.

Es necesario imitar a los niños de la era actual. Para ellos es natural convivir con la máquina

de Turing, aunque para los adultos, no. Los niños se llevan bien con la computadora y están más habituados a la creación de comunidades, comparten información, esperan ser escuchados y comprendidos. En contrapartida, escuchan a otros cuando les llega la información y comparten lo ya entendido por ellos.

Conclusiones

A pesar de lo mencionado hasta aquí, internet no es una piedra de toque para cambiar el contexto de la organización. Internet, visto en su justa dimensión, ya ha supuesto un cambio significativo en aquellos sectores inmersos en mercados con un alto contenido de información en sus productos.

Por ejemplo, hay pocas tiendas minoristas para la compra de *software* empaquetado (la mayoría se consigue en forma subterránea, léase pirataje). Las empresas, para afrontar este problema del *software*, actualmente tienden a proporcionar a los clientes la facilidad de descargarlo en sus computadoras. Muchas empresas resistentes a la aplicación *download* en línea han sido borradas por estos cambios.

Otros sectores, como los de las aseguradoras, siguen funcionando de manera tradicional (con excepción de una compañía en Austria). Los agentes de seguros se llevan el 25% de las primas en el seguro de automóviles; las comisiones no añaden, virtualmente, valor alguno al negocio.

Sin embargo, si los consumidores pudiesen acceder a un sitio en la red para comparar las tasas de seguro automovilístico entre todos los vendedores, y se ligara a los consumidores con los sitios *web* de las compañías de seguros con la oferta de menor costo —eliminando así los agentes— tal sitio captaría la mayor parte de los ingresos provenientes de las empresas cuya operación permanece sin cambio alguno.

Con el transcurso de los años se continuarán sintiendo los efectos de la explosión de la burbuja especulativa financiera sustentada en internet, con más bancarrotas y más empresas reticentes a difundir sus iniciativas tecnológicas. En contra-

sentido, en breve llegará alguna tecnología con gran capacidad de transformación en la sociedad y la economía.

Este desarrollo tecnológico generará, a su vez, un mayor potencial para la obtención de riqueza sustentada en la red y sus mecanismos virtuales, al reproducir una conmoción importante en la productividad y la creación de valor. Probablemente la lección mostrada por la tecnología (con independencia de lo profundo de su impacto social) consiste en su incapacidad para suspender las leyes básicas de la economía por un periodo prolongado. En resumen, las empresas al perseverar y conseguir la integración de sus transacciones disfrutarán de una ventaja sostenible sobre las reticentes a este proceso.

Por otra parte, para mantener su vigencia los gerentes, deberán contar con nuevas habilidades orientadas a la mejor explotación de los datos disponibles en el mercado; agudizar sus habilidades personales y sus procesos organizacionales para depurar y procesar la información; aprender a conjugar las actividades comerciales en términos reales y virtuales, con una orientación clara a la obtención de mayores beneficios económicos; conocer los rudimentos básicos de operación de una red electrónica de cómputo para entablar una comunicación adecuada con los expertos en informática. Este conocimiento les permitirá una mejor integración de sus operaciones cotidianas de compra-venta.

Una de las más terribles conclusiones se ubica en lo social, aunque sea un probable éxito empresarial. Consiste en el abandono vertiginoso de la actitud pasiva de los niños frente a la televisión que, al parecer, está muerta. En opinión de Don Tapscott (2002), se la está comiendo la *web*.

El aparato de televisión en el futuro será un accesorio más, un sitio adicional en la red. Lo mismo ocurre con la computadora personal en cuanto a herramienta para un juego pasivo y singular. El equipo personal es cada vez más interpersonal, la gente emplea las computadoras para relacionarse en línea con los demás. La máquina de Turing se convierte, en el mejor de los casos, en un medio de comunicación.

Un ejemplo es el caso de Lorenzo Zambrano en Cemex. En 1992, empezó a comunicarse con su equipo de altos directivos a través del correo electrónico. Muchos protestaron, le dijeron: "Lorenzo, ¿por qué haces esto?, ¿tienes dos secretarías!" Él devolvió el disparo: "¡No te estás dando cuenta de nada!"

Mudar una empresa a la era digital va mucho más allá de la simple contratación de un equipo para que haga un gran sitio *web* y después gestionarlo como se hacía en la década de los ochenta.

En síntesis, la estrategia debe venir primero, y después lo digital. Antes es necesario preguntarse: ¿cuál es la orientación más importante para la empresa? Y después: ¿cuál es el enfoque adecuado? Y, por último: ¿qué parte de la propuesta de negocios debe ser digital? Dicho de otra forma, qué puede hacer la tecnología por el negocio y la empresa en función de los requerimientos de los clientes, de la industria y del mercado.

Nuevamente es pertinente reafirmar: la estrategia debe venir en primer lugar. Cometer una equivocación, provocará al instante de la transformación digital un movimiento en la dirección errónea de una manera más rápida. Primero se debe reinventar o repensar el modelo del negocio y después digitalizarlo.

Fuentes bibliográficas

- Aktouff, O. (1998), *La administración: entre tradición y renovación*, 2ª. ed., Colombia, Artes Gráficas Univalle.
- Cohan, P. (2002) "Peter Cohan: una mente empresarial con un agudo sentido de las causas", en T. Brown y otros, *Business minds*, Madrid, Prentice Hall/Finacial Times, pp. 17-27.
- Lagrèe, O. y L. Magne, (2001), *E-management. Comment les nouvelles technologies transforment le role du manager*, Francia, Dunod.
- Tapscott, D. (2002), "Una mente empresarial que hace tanto hincapié en los medios como en el management", en T. Brown, y otros, *Business minds*, Madrid, Prentice Hall/Finacial Times, pp. 277-87.