

CAMBIO ORGANIZATIVO, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

Miriam Gandarillas Iglesias - Francisco M. Somohano Rodríguez
Universidad de Cantabria

Introducción

La actividad empresarial cada vez es más complicada. Para reflejar esta idea Kaplan y Norton identificaron un directivo con un piloto de aviones, que para 'volar' necesita tener controlados todos los aspectos críticos de la empresa. A pesar de que han pasado unos años, este símil continúa siendo totalmente válido hoy día.

En el momento actual, las presiones competitivas sobre los precios, que ya no se limitan a los mercados locales, son cada vez mayores, las decisiones tienen que tomarse con rapidez y un error puede resultar fatal. Esto ha hecho que, incluso empresas de sectores tradicionales, y con un importante peso en el PIB, vean peligrar su supervivencia.

En el intento de mantenerse, estas empresas se encuentran obligadas a competir en precios pero sin olvidarse de la calidad, lo que va asociado a mejoras en su productividad, tanto global como de las diferentes tareas. Para alcanzarlas, es necesaria una mayor cantidad de información que por ejemplo, permita analizar los rendimientos de las distintas partes de la organización o detectar los puntos fuertes o débiles de la misma.

La rapidez en la toma de decisiones y el que no haya lugar para el error, hace que sea necesaria mucha información y de índole muy diversa, lo que deriva en una búsqueda de herramientas que ayuden en su gestión. Las mismas nos permiten canalizar los datos y elaborar la información de manera más rápida, fiable, desagregada, a la vez que deben ayudar a reducir los gaps informativos en

el interior de las organizaciones y a tratar de alinear los objetivos individuales con los de la organización.

No existen dos organizaciones idénticas, sino que cada una cuenta con un conjunto de características que la diferencian del resto. Por ello, con una limitación proveniente de la cantidad de recursos disponibles, la búsqueda, que normalmente será promovida desde la dirección, se orientará a localizar la herramienta que mejor se adapte a la empresa. Para que la selección de la misma sea acertada, deben tenerse en cuenta, tanto la situación de la empresa en el momento actual, como los posibles efectos de la implantación. Anticipar estos efectos, incluyendo la reacción de las diferentes personas afectadas o stakeholders internos, resulta más complicado cuanto mayor es la organización.

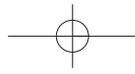
Como ejemplo imaginemos una empresa con pocos empleados, para el directivo es relativamente fácil conocer profundamente a todas las personas, sus relaciones y la organización interna, es decir, quién hace qué, en qué orden se realizan las tareas, si existen y cuáles son los grupos de trabajo, etc. En este caso su visión de la organización se acerca a la realidad y por tanto sus probabilidades de evaluar los cambios y elegir correctamente aumentan.

Sin embargo, esta tarea se complica al aumentar el tamaño de la empresa. Pensemos en una empresa de tamaño medio, o incluso grande, y preguntemos a su gerente si conoce en profundidad su organización interna, de manera que controle o pueda anticipar los efectos de un

Kaplan y Norton identificaron un directivo con un piloto de aviones, que para 'volar' necesita tener controlados todos los aspectos críticos de la empresa



No existen dos organizaciones idénticas, sino que cada una cuenta con un conjunto de características que la diferencian del resto



CAMBIO ORGANIZATIVO, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

El directivo espera que un ERP posibilite gestionar la empresa como una unidad ya que integra la información de todas las actividades de la misma en una base de datos única



En el caso de que la implantación del ERP no sea exitosa la empresa se encuentra en una situación mucho peor a la inicial



cambio. Puede que, tras un momento de reflexión, afirme que sí, sin embargo, y especialmente si se trata de una empresa con estructura jerárquica, lo más probable es que su conocimiento no vaya más allá de las personas con las que tiene contacto directo y una idea general del efecto de su decisión, a partir del organigrama formal de la empresa.

Este caso es totalmente distinto al anterior. En la primera empresa, la dirección conoce todas las rutinas y procesos de trabajo, las relaciones entre las distintas personas, etc. En cambio, en la segunda, por el simple hecho de que el conocimiento humano está limitado, esto no es así. Cuando aumentamos el tamaño de la empresa, es imposible que una persona pueda conocer en detalle todas sus tareas, procesos, personas, etc. Por tanto, las previsiones que realice acerca de esos efectos se verán sesgadas en función de su visión personal.

El riesgo que se asume cuando no se pueden realizar estas previsiones, aumenta cuanto más compleja es la herramienta seleccionada, debido a que una mayor complejidad suele implicar mayores cambios y una mayor cantidad de recursos comprometidos.

Para entender esto mejor, continuemos con nuestra empresa de tamaño medio que, para tratar de solucionar sus problemas, finalmente se decide a realizar una fuerte inversión e implantar un ERP (Enterprise Resource Planning). Se trata de una decisión muy importante, ya que supone destinar gran cantidad de recursos a la implantación y como los mismos están limitados, esto implica una menor disponibilidad de recursos para destinar a otros fines.

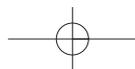
El directivo espera que un ERP posibilite gestionar la empresa como una unidad ya que integra la información de todas las actividades de la misma en una base de datos única. Además es consciente de que el mismo tiene

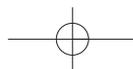
asociadas ventajas como que: el proceso de negocio es integrado y automatizado, los datos son comunes y las prácticas de negocio son compartidas por toda la organización, y la información es generada en tiempo real. Por ello piensa que con su implantación conseguirá ahorrar tiempo de captura de datos, evitará errores, mejorará la coordinación en el interior de su empresa, etc. En definitiva, que mejorará la gestión y con ello la productividad de la empresa.

Pero no todo serán ventajas, especialmente en la fase de implantación, se encontrará con problemas como la pérdida de información, la duplicidad de datos, los códigos incorrectamente asignados, la oposición de algún miembro de la organización, etc. Los problemas en esta fase harán que, en el mejor de los casos, se den retrasos en la ejecución del plan, pero también pueden conllevar un final no deseado, que haga peligrar la supervivencia de la empresa.

En el caso de que la implantación del ERP no sea exitosa la empresa se encuentra en una situación mucho peor a la inicial. En primer lugar, la decisión de implantación se tomó porque se esperaba conseguir una serie de mejoras en la productividad que permitiesen continuar su actividad en el terreno competitivo, que en el caso de que fracasase la implantación estas mejoras no se logran. Lo que se ve agravado por el hecho de que ya no le quedan recursos para invertir en otra solución.

Todo esto ha derivado en un gran interés por el estudio de los factores que condicionan las probabilidades de éxito o fracaso de un ERP. Entre ellos destacamos como factores que ejercen un efecto positivo: la correcta adaptación a la empresa, el control realizado desde la alta dirección, el que exista un liderazgo, y que la comunicación y colaboración entre departamentos sean adecuadas. Mientras que como factor con efecto





2º CONGRESO REGIONAL de la empresa familiar

AUDITORIO Y CENTRO DE CONGRESOS VÍCTOR VILLEGAS

MURCIA 2007

El 2º Congreso Regional de la Empresa Familiar pretende ser plataforma de intercambio de conocimiento y reflexión para todas las empresas familiares de la Región de Murcia, que conscientes de su importancia en el papel de creación de riqueza y empleo, quieren garantizar la pervivencia y éxito empresarial.

Patrocinadores Institucionales

Copatrocinadores



Región de Murcia



Organiza

Secretaría Técnica

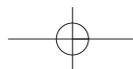


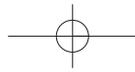
Asociación Murciana de la Empresa Familiar

AMEFMUR
c/ Gutierrez Mellado, C.C. Centrofama 1º planta · 30008 MURCIA
t. 968 245 944 · f. 968 204 107 · e-mail: amefmur@amefmur.com



Secretaría Técnica CEDES, S.L.
c/ Arquitecto Cerdán Martínez, 1, 2º A 30001 Murcia
t. 968 21 06 84 · f. 968 21 18 99 · servicios@cedes.es





CAMBIO ORGANIZATIVO, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

al directivo le resultaría útil para tomar su decisión de implantación contar un mapa de relaciones, o incluso varios, en los que se recogiesen las personas implicadas realmente en las diferentes tareas, los grupos de trabajo efectivos, los flujos de información y los patrones de comunicación para la realización de esas tareas, etc.



negativo destacamos la oposición de parte de la organización al proyecto.

En nuestra opinión el principal es esa correcta adaptación. Para alcanzarla es necesario conocer profundamente la organización actual de manera que permita anticipar los efectos de esa implantación. Entre esos aspectos que deben preverse aparecen¹ algunos de los otros factores como: quienes se opondrán al proyecto, quienes lo apoyarán e incluso actuarán como líderes del mismo, cómo será la relación entre los departamentos después de la implantación, etc.

Con esta finalidad, al directivo le resultaría útil para tomar su decisión de implantación contar un mapa de relaciones, o incluso varios, en los que se recogiesen las personas implicadas realmente en las diferentes tareas, los grupos de trabajo efectivos, los flujos de información y los patrones de comunicación para la realización de esas tareas, etc.

Con ellos podría realizar una mejor evaluación de la compañía tanto en el momento actual y como tras la implantación, incluso simulando los mapas futuros. Los mismos le permitirían mitigar los problemas relacionados con su 'racionalidad limitada'.

Estos mapas, que aumentarían las probabilidades de éxito de la herramienta seleccionada, pueden obtenerse con un análisis riguroso de la comunicación interna de la empresa. Para realizar un análisis de este tipo, existen un conjunto de técnicas que se engloban bajo el nombre de Análisis de Redes Sociales (ARS en adelante). Las mismas, no son nuevas, sin embargo y a pesar de ser adecuadas para el análisis de las relaciones entre pares de individuos, no son muy conocidas dentro del mundo empresarial.

Análisis de Redes Sociales (ARS)

Este conjunto de técnicas para el

análisis de la información relativa a las relaciones, nos permite la identificación de personas clave, personas aisladas, problemas de coordinación, etc., Es decir, nos ofrece la posibilidad de mostrar aspectos que caracterizan a la compañía y que hasta el momento permanecían ocultos.

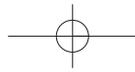
En la mayoría de los casos, la información relativa a las relaciones entre individuos, se obtiene por medio de cuestionarios. La misma, es analizada en un paquete informático tras lo que se obtiene: la forma o configuración de la red de relaciones, tanto de toda la organización como en función de cada tarea; las personas efectivamente implicadas en la realización de estas tareas; el nivel de comunicación de las diferentes personas que componen la organización, es decir, el papel o rol que desempeña de cada uno, etc.

En este apartado presentamos alguna de las posibilidades que ofrece el ARS y que pueden resultar útiles para aumentar las probabilidades de éxito de una herramienta para la gestión de la información.

Uno de los primeros aspectos identificado, es el conjunto de relaciones entre los distintos departamentos de una empresa y en el interior de cada departamento. Podemos encontrar departamentos en los que la comunicación entre sus miembros es muy fluida o por el contrario otros en los que la comunicación interna es escasa; del mismo modo, podemos encontrar que miembros de diferentes departamentos muestran flujos de información relativamente estables, o por el contrario que la relación interdepartamental sea limitada.

El poner de manifiesto estas relaciones nos permite identificar a las personas realmente implicadas en las diferentes tareas; encontrar problemas de coordinación, descubrir relaciones entre diferentes individuos que habían permanecido ocultas,





etc. Todos ellos aspectos nos ayudarán a conocer más profundamente la empresa y por tanto mejorar las previsiones de los efectos de cualquier cambio.

Otro aspecto importante es la determinación de las personas centrales de la organización, aquellas que concentran gran cantidad de relaciones porque el resto acude en busca de información o respuestas.

Las mismas pueden ejercer un efecto sobre el resto de la red tanto positivo como negativo, ya que pueden constituirse como 'cuellos de botella' pero a su vez, son personas mejor informadas que el resto, que pueden ofrecer cohesión al grupo y ejercer como líderes. La utilidad de identificarlos, en ambos casos, es clara.

Por un lado si constituyen un 'cuello de botella', estas personas tienen una sobrecarga de trabajo, que ralentizará la toma de decisiones y/o el flujo de información. El reconocer su existencia es importante ya que permite tratar de solucionar un problema oculto hasta el momento.

Estos 'cuellos de botella' deben ser considerados en el diseño o elección de una herramienta de gestión, de modo que con la misma podamos tratar de solucionar el problema reduciendo la cantidad de información y de decisiones que recaen sobre esa persona. La disminución de la sobrecarga implicará una mayor fluidez de la información y velocidad en la toma de decisiones, que finalmente supondrá mejoras en el rendimiento. Los mapas de relaciones ayudan a realizar esta redistribución de una manera más adecuada al mostrar esos flujos de información

El caso contrario se da cuando son personas que, aunque posiblemente no aparezca recogido en el organigrama formal, otorgan unidad al grupo y ejercen como líderes dentro del mismo. Son personas con influencia sobre la toma de decisiones del

resto de la organización, ya que son aquellas a las que el resto acude en busca de información, soluciones, consejo, etc. Conocerlas permitirá aumentar las probabilidades de éxito y reducir los esfuerzos para llevar a cabo cualquier proyecto que implique a toda, o gran parte de, la organización.

En el ejemplo, cuando pensábamos en la implantación de un ERP, vimos que uno de los factores claves para el éxito, era la existencia de un liderazgo comprometido con el proyecto. Con un análisis de este tipo, podemos saber quiénes son los líderes de la organización, y por tanto podemos concentrar los esfuerzos de búsqueda de apoyo en los mismos.

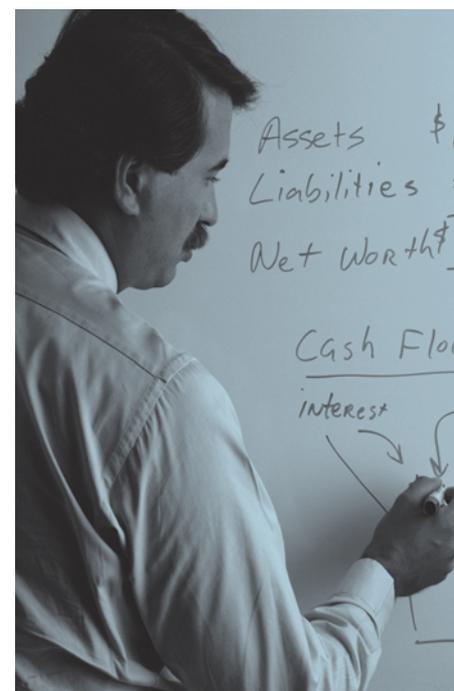
La última posibilidad que recogemos en este trabajo, es la identificación de recursos infrautilizados. Hemos señalado que con este análisis podemos identificar personas centrales y grupos en los que existe mucha comunicación, pero también podemos identificar falta de comunicación y personas aisladas.

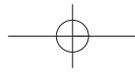
Esta falta de comunicación, puede tener diferentes implicaciones. En primer lugar puede ser reflejo de la existencia de un mal clima laboral, lo que aumentará el riesgo de abandono de la empresa por parte de algunos empleados. Por otra parte, puede ser una señal de que no se está aprovechando todo el potencial de algunas personas o que éstas no están suficientemente capacitadas para la realización de ciertas tareas.

Cualquiera de estos casos supone un problema con una doble vertiente mientras se desconozca su existencia ya que por un lado no se podrá buscar una solución y por otro hará disminuir la efectividad cualquier previsión. Por eso, un análisis de relaciones que permita esa identificación resulta útil. A partir del mismo, se pueden plantear soluciones potenciando la comunicación e integración de las personas valiosas, redirigiendo



La última posibilidad que recogemos en este trabajo, es la identificación de recursos infrautilizados. Hemos señalado que con este análisis podemos identificar personas centrales y grupos en los que existe mucha comunicación, pero también podemos identificar falta de comunicación y personas aisladas.

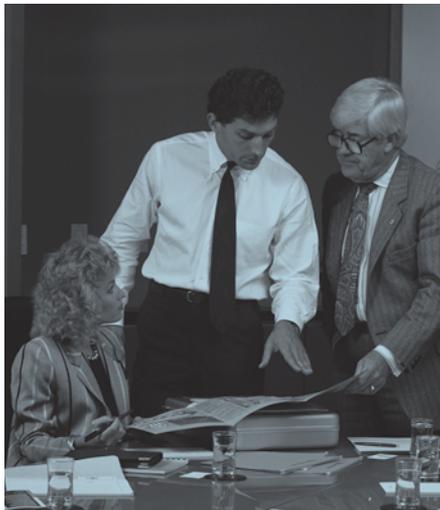




CAMBIO ORGANIZATIVO, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE REDES SOCIALES



las presiones y cambios en el entorno a los que se ven sometidas las empresas actuales implican cambios en su forma de competir que permitan lograr su supervivencia.



contar con información relativa a las relaciones con las que construir 'mapas de relaciones' aumentará las probabilidades de éxito de la herramienta seleccionada, ya que mejorará el conocimiento de la organización y con ello las previsiones se realicen.

a aquellas personas que no cuenten con los conocimientos suficientes para una determinada tarea hacia otra para la que se encuentran más capacitados, o tratando de mejorar el clima laboral a fin de reducir el riesgo de que empleados valiosos decidan dejar la compañía. Sin embargo, incluso en caso de no lograr solucionarlo al menos podrán ser considerados al evaluar los efectos de un cambio.

Limitaciones del ARS

Hasta este momento, únicamente hemos recogido aspectos positivos del ARS, sin embargo no debemos pensar que el mismo no cuenta con una serie de limitaciones. Una de ellas, y puede que la más importante, está relacionada con la obtención de la información a analizar.

Existen distintas posibilidades para obtener esta información, como la observación directa, el uso de algunas bases de datos, la utilización de los correos electrónicos, etc. Sin embargo, con la Ley de Protección de Datos, la utilización de la información se complica y se encuentra limitada. Por otra parte, hay aspectos de las relaciones que no se pueden obtener a partir de una base de datos, por lo que la utilización de cuestionarios, continúa siendo la técnica más utilizada para la búsqueda de la información. Esta técnica condiciona los estudios de ARS pero, por el carácter social/personal de la información, en mayor medida que cualquier otro estudio basado en cuestionarios.

En primer lugar, en el ARS la falta de respuesta es un problema más grave ya que no todas las personas que componen la red tienen la misma importancia dentro de la misma. Así, para tratar de minimizar el riesgo de que alguna persona clave haya quedado fuera, suele considerarse una tasa de respuesta del 80% para que el análisis sea válido.

Por otra parte el diseño de las preguntas es un aspecto extremadamente delicado ya que se centran en aspectos sociales/personales de los individuos. Además, no es lo mismo preguntar "¿con quién te comunicas normalmente?" que "¿a quién recurre normalmente para conseguir información para tu trabajo?". En la primera se incluye la segunda, pero incluye tanto relaciones para realizar de una manera más efectiva el trabajo como posibles relaciones de amistad entre las personas que trabajan juntas, que sin embargo no tienen porque resultar estratégicas para la compañía.

La última limitación que vamos a señalar, es que hasta este momento el uso de este tipo de cuestionarios no está generalizado y por tanto las personas contestan de una manera 'sincera' o 'ingenua'. Sin embargo, a medio o largo plazo las personas pueden aprender y comenzar a mentir con la finalidad de posicionarse en un lugar determinado de la red que ellos consideren beneficiosa.

Reflexiones finales

En este trabajo hemos recogido que las presiones y cambios en el entorno a los que se ven sometidas las empresas actuales implican cambios su forma de competir que permitan lograr su supervivencia.

Para lograrla necesitan una mayor cantidad de información, lo que impulsa la búsqueda de herramientas que ayuden en su gestión. Sin embargo, en muchos casos estas herramientas presentan una serie de problemas por la falta de adaptación a la empresa. La misma deriva de que su elección se basa en la visión personal de la alta dirección, sin tener en cuenta al resto de stakeholders internos de la empresa.

En el caso de que estos problemas conlleven el fracaso de la implantación de una herramienta, la situación se complica enormemente. Por un



lado no se alcanzan los objetivos propuestos con la herramienta y que permitirían la supervivencia empresarial, y por otro, los recursos se dedicaron los recursos a esa solución con lo que no se dispone de ellos para buscar otra solución.

En esta situación contar con información relativa a las relaciones con las que construir 'mapas de relaciones' aumentará las probabilidades de éxito de la herramienta seleccionada, ya que mejorará el conocimiento de la organización y con ello las previsiones se realicen.

Así, buscamos una alternativa para llevar a cabo un análisis riguroso de la estructura interna de la organización recogiendo los flujos de información o patrones de comunicación, los grupos de trabajo efectivos, las personas más influyentes en la orga-

nización, etc. La misma la encontramos en el conjunto de técnicas que ofrece el ARS, las cuales nos permiten la identificación de esos aspectos de la organización que permanecían ocultos hasta el momento.

Durante el trabajo hemos recogido alguna de las posibilidades que ofrece un análisis de este tipo con el análisis de la comunicación inter e intradepartamental, la delimitación de las personas realmente involucradas en las tareas, la identificación de 'cuellos de botella', problemas de coordinación, líderes etc.

Con ello hemos mostrado la utilidad de este tipo de análisis para seleccionar una herramienta que se adapte correctamente a la organización y con ello aumentar las probabilidades de éxito de la implantación de la misma.



Distribuidores oficiales de:

Microsoft Especialista en Pequeña Empresa

Oposit

Panda Business Partner AUTORIZADO

MICROLAB directive **erp** ERP

Tassmania

SUS PREOCUPACIONES NUESTRO

SB

INFORMATICA

Despachos profesionales: SOFT

- Nomina
- Contabilidad
- Cuentas Anuales
- Impuesto Sociedades
- Estimaciones
- Renta
- Facturación
- Protección de Datos

Directive es probablemente el producto más escalable del mercado. Permite trabajar desde un monopuesto (Linux, Windows 98, NT, 2000, XP), hasta en un sistema distribuido con varias decenas de clientes.

- Gestión de Compras
- Gestión de Ventas
- Contabilidad
- Impuestos
- Tesorería
- Inmovilizado
- Producción
- Módulo Pda's
- Conectividad

Tassmania es un Software para el manejo y dirección de Fuerza de Ventas, que integra las áreas de Ventas, Marketing y Administración de Ventas:

- Seguimiento Objetivos
- CRM
- Pronóstico de Ventas (Forecast)
- Gestor Comisiones
- Gestor de clientes y Contactos ...

Hardware

- Venta de ordenadores, componentes y periféricos.
- Distribuidores oficiales ordenadores Oposit
- Servicio técnico "insitu".
- Instalación de redes.
- Reparación de equipos informáticos.
- Seguridad informática.
- Asesoramiento tecnológico.
- Centralitas telefónicas.

Software

- Centro Oficial Pyme Microsoft.
- Distribuidor Oficial Microlab.
- Distribuidor Oficial Panda.
- Software Gestión y Contabilidad SBGES.
- Directive ERP
- Tassmania Sales Force Manager

Nos puede encontrar en:

C/ Rey Lobo, 9
30009 El Ranero (Murcia)
Tel/Fax: 9 6 8 9 3 0 1 0 3
sbinformatica@sbinformatica.es
www.sbinformatica.es

Trato personalizado y profesional, estudiando y dando soluciones específicas para sus necesidades tecnológicas.

Todos nuestros servicios van orientados a aumentar su capacidad de negocio aplicando las nuevas tecnologías en todas las áreas de su empresa, siendo nuestra máxima prioridad, desde nuestros comienzos en 1990 y como una empresa consolidada en el sector, el estar a la altura de las exigencias de nuestros clientes. Nuestro ámbito de actuación es amplio y especializado, ofreciendo soluciones integradas a empresas de la Región de Murcia en materia de comunicaciones, software de gestión, antivirus y seguridad informática, equipamiento informático, etc..... Haciendo un especial seguimiento con nuestros clientes en cuanto al mantenimiento y al control de incidencias.