

# Management DEMOCRÁTICO

Crea valor para tu organización.

José Moya



Primera edición: julio, 2008

© PreMya Consultores, SRL

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro sin la autorización expresa de los titulares del copyright.



# Management Democrático

Introducción.....	6
La democratización del Management .....	12
Del Management Científico al Management Democrático .....	18
El Management científico.....	18
El Management Burocrático .....	20
El Management industrial .....	22
El Management de las Relaciones Humanas.....	23
El Management Democrático.....	27
Qué no es Management Democrático.....	31
Qué propicia el cambio hacia el Management Democrático.....	39
Cambio de estrategia versus cambio de cultura .....	39
El cambio tecnológico .....	46
El cambio de modelo económico .....	49
El cambio en la pyme.....	51
¿Cómo se gestiona el cambio?.....	53
Cuales son los rasgos esenciales del Management Democrático.....	55
Dónde se desarrolla el Management Democrático .....	65
La sociedad de la información y del conocimiento.....	65
La sociedad del conocimiento .....	67
La sociedad de la información .....	69
La gestión del conocimiento .....	71
Los sistemas de información .....	71
Para que medimos el conocimiento .....	75
Con qué medimos el conocimiento .....	77
El capital humano .....	82
El capital intelectual.....	85
Por qué medir el capital intelectual .....	86
Un modelo para la medición del capital intelectual: el Proyecto Intellect ...	88
Características del modelo Intellect .....	89
Estructura del modelo Intellect.....	91
El Capital humano .....	92
Capital estructural.....	93
Capital relacional.....	94
Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).....	95
La globalización.....	99
La transformación de la empresa. El modelo de empresa red .....	103
El Business del Management Democrático .....	115
La creatividad .....	117
El cliente es un innovador también.....	121
El talento .....	123
El valor del colaborador.....	126
La automatización de los servicios administrativos .....	128
La descentralización de la distribución .....	130
Los modelos de negocio en Internet.....	133
La seguridad en el correo electrónico .....	138
La incorporación del conocimiento a la actividad económica.....	142
El e-Business de la información y del conocimiento .....	145
La conclusión .....	147
REFERENCIAS .....	150





## Introducción

La célebre fotografía "Lunchtime atop Skyscraper" de 1932, [Charles Clyde Ebbets](#) (1905-1978), nos introduce en este book dedicado al Management y a las oportunidades de negocio actuales, si la traducimos como el "tiempo de almorzar por encima de los rascacielos", observamos como los once trabajadores de la construcción han interrumpido su trabajo y están sentados en la viga por encima de la ciudad. La imagen fue publicada en el New York Herald Tribune, poco después de ser tomada con otra del mismo autor titulada "Resting on a Girder".

Y nos sirve como introducción y como prueba de que el cambio es un hecho. El avance tecnológico

y las innovaciones suponen siempre un cambio de paradigma, no sólo de las técnicas de información y comunicación, el teléfono, la radio, y la prensa de la época, sino que superadas aquellas dificultades, la crisis financiera de 1929, el auge del comunismo y del fascismo, se pensó que era el fin del sistema capitalista, y tan sólo fue un paréntesis que superada la segunda guerra mundial trajo el periodo de prosperidad, crecimiento y democratización más grande conocido por nuestra sociedad.

Por un lado esta imagen, mostraba a los trabajadores sentados sin trabajar, en aquellos tiempos tan convulsos, fue una provocación para los detentadores del poder, ya que se creía por entonces, que a los trabajadores no debían mostrarse sentados sin trabajar, y menos aún descansando. El Scientific Management, imponía su criterio, si el trabajador comía en horas de trabajo la digestión alimenticia posterior le limitaría o impediría realizar con las fuerzas necesarias la ejecución de su siguiente tarea. Es evidente que esas barreras se han superado, y hoy en día la máquina de café está presente en todos los centros de trabajo, sin que signifique ello una política en la empresa de "café para todos" la libertad y la democracia ayudan a cambiar la mentalidad, la imagen sin duda ayudo al cambio cultural en el ya entrado siglo XX con una definitiva ruptura de la mentalidad industrial y de la sociedad agrícola propia del siglo XIX.

En el inicio del siglo XXI, es necesario igualmente un cambio cultural, los más prestigiosos expertos

en gestión de personas así lo dicen, y este trabajo quiere abundar en ello, es necesario para poder afrontar los retos económicos a los que nos enfrentamos tanto por la globalización de los mercados como de los impactos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las señales dicen hacia donde tienes que dirigirte, en contra de lo que parece seguirlas es fácil, tan sólo tienes que estar seguro de hacia dónde quieres ir. En el ámbito social, económico, cultural y político las señales están indicando la existencia de muchos cambios en nuestro entorno, nunca como ahora hemos tenido los medios de comunicación y la información disponibles para tomar las decisiones correctas. En el ámbito profesional lo estamos viendo constantemente, la integración en la comunidad y conseguir cumplir la misión que nos proponemos es moverse hacia el éxito, la visión de colaborar en la organización es ayudar igualmente a la sociedad.

El Management Democrático aquí propuesto viene relacionado con ello, se dirige a las pequeñas empresas las pymes, por ser los agentes económicos más carentes de técnicas del Management y pretende introducirlas en el mundo de la gestión de personas y de la gestión del conocimiento. En principio quiere llamar la atención sobre la necesidad de fortalecer la capacidad de establecer relaciones o redes, a través de los medios de comunicación y las tecnologías de la información en especial de Internet y de gestionar en ellas el capital financiero y los recursos humanos, para dirigirnos

al mercado, y ello seguido y junto de la incorporación del conocimiento a la actividad económica en que se desenvuelve la empresa.

Este libro tiene como objetivo introducirnos en nuevos conceptos de gestión de personas y gestión del conocimiento. Para ello, empezaremos realizando una breve revisión histórica del Management que para nuestro cometido ha impulsado la sociedad capitalista en la que vivimos; después revisaremos el entorno donde actualmente se desarrolla, la sociedad de la información y del conocimiento, averiguaremos las diferencias de los cambios producidos por la tecnología y las innovaciones en la utilización del capital financiero y los recursos humanos, la evolución de la demanda y en la distribución comercial; propondremos un modelo de gestión del conocimiento y un modelo de empresa red. Y, por último finalizaremos describiendo las oportunidades de negocio que ofrece nuestro Management Democrático.





## **La democratización del Management.**

Desde los años setenta del pasado siglo, nuestra sociedad ha experimentado unos procesos de democratización de todos los aspectos de la sociedad y de la economía y que nuestra historia apenas había vivido, la incorporación de nuevas tecnologías no hace más que acrecentar estos procesos en la actividad económica, la influencia de los medios de comunicación y de información, la televisión, la radio, la prensa, Internet, las tecnologías de la comunicación, propician que se tengan que adoptar cambios y que estos sean necesarios para sobrevivir en el mercado, las nuevas formas de organización que se requieren en el entorno global y la incorporación del conocimiento a la gestión económica, hace surgir la idea de la democratización y de poner al alcance de todos las técnicas avanzadas de gestión de la empresa, lo hemos denominado la democratización del Management.

El Management más avanzado en la gestión del conocimiento y la gestión de personas, no es accesible para la gran mayoría de pymes que no disponen de recursos suficientes para la adquisición de consultoría, las medianas y grandes empresas, por su parte, no solo disponen de los recursos que les permiten democratizar sus acciones, o gestionar mejor su conocimiento, sino que además en la práctica les resulta más factible disponer de áreas de dirección y de las diversas técnicas de gestión y les resulta más económico que a las pymes, estudiantes y profesionales.

En los nuevos escenarios de mercado, la democratización del Management es necesaria, el consumidor juega un papel de vital importancia, la influencia del entorno, los medios de comunicación, las tecnologías, la globalización, la información y el conocimiento disponible en la sociedad.

Democratic Management, (Management Democrático) es un concepto que se acerca e integra en el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento), consecuencia del proceso de democratización de todos los aspectos de la sociedad y de la economía, el acceso al mercado de productos y servicios el efecto de la globalización, la información de todos los consumidores sin excepción y también de las empresas, propician la evolución desde el Scientific Management al Democratic Management.

Si estuviéramos de acuerdo en que toda empresa está sometida a un proceso de creación y es ante todo un proyecto que se realiza para ganar dinero, en la economía de mercado, estaremos de acuerdo en que en la economía de mercado se puede conseguir hacer accesible todas las necesidades en libre competencia y con respeto a las reglas del juego, entonces las técnicas del Management no pueden abstenerse de ello, sobre todo para las pequeñas organizaciones que no disponen de recursos para diseñarse su propia organización.

Pero sigamos, acudir al mercado en busca de servicios y productos; financieros, jurídicos, de seguros, de tecnología, hoy en día supone la búsqueda de información, por su parte, la información se ha convertido en un recurso primario fundamental de todo proceso de creación relacionado con la actividad económica de prestación de servicios y de producción, la información para que genere valor se ha de transformar en conocimiento que es la base de las economías actuales, la llamada economía del conocimiento, y que funciona en los mercados globalizados con consumidores suficientemente informados con disposición de elección y poder de decisión.

Asistimos entonces a un proceso de democratización, también de las técnicas del Management, del comercio entre empresas B2B, y del comercio electrónico B2C. Cualquier empresa puede subcontratar su red de ventas, sus telefonistas o incluso su fábrica y sus almacenes, su logística. En este contexto el Management estratégico se debe basar en la relación entre personas, con predominio de la organización de carácter democrático por razones de seguridad y singularidad, no hay otra posibilidad, a lo largo de este libro demostraremos porque. Además, el Management Democrático al integrarse en la gestión de personas se consigue ventajas competitivas y subsistir en el mercado.

La fragmentación actual de medios de comunicación y la atomización de servicios profesionales relacionados con la empresa, nos

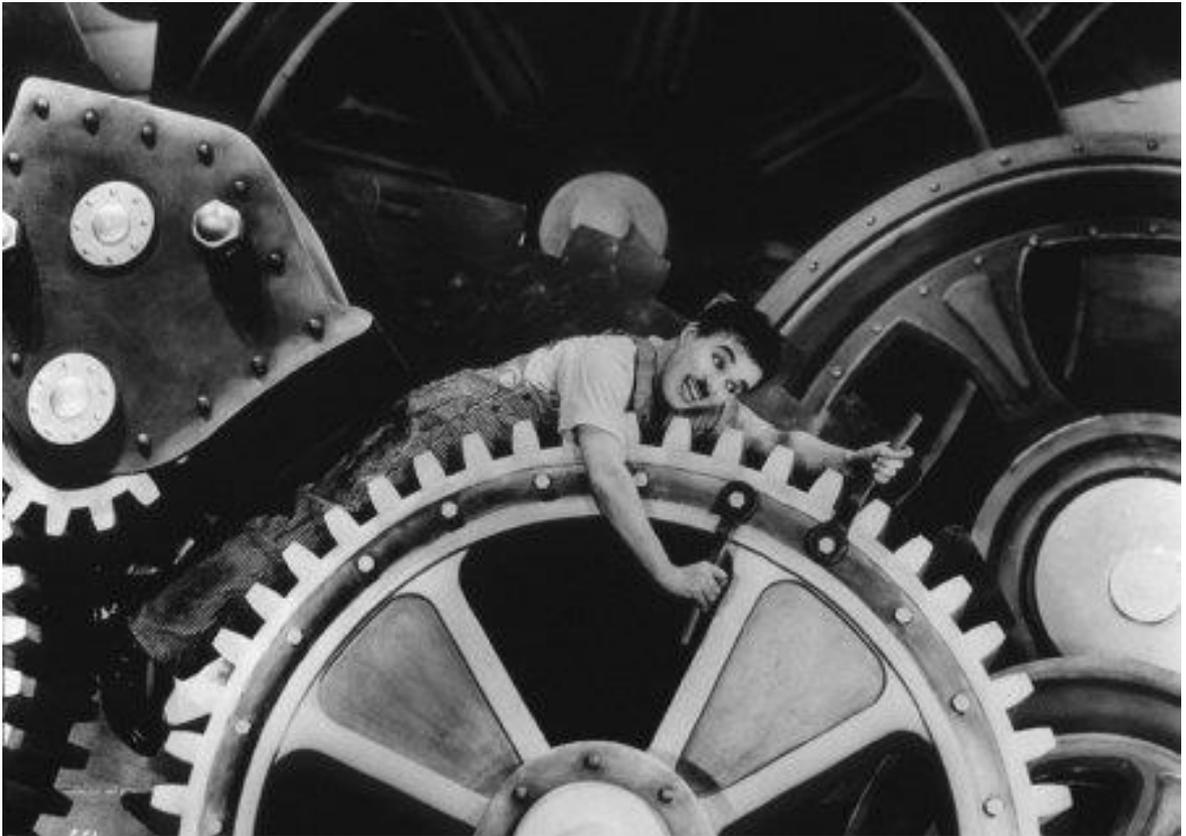
hace pensar que esta iniciativa divulga y ofrece al mercado elementos y conceptos de la dirección de empresas. Por ello, la iniciativa de compartir información y conocimiento, mejorar la comunicación global de los recursos, de la gestión del conocimiento y la gestión de personas poniendo al alcance de los interesados principalmente de las pymes elementos del Management en los medios de comunicación que ofrece la Web 2.0, para impulsar cualquier empresa y su capital humano. Con ello se pretende además dar un paso en la orientación de las tendencias del e-business y la organización de la empresa. Como elementos del Management Democrático, en este sentido se proponen los cambios en los modelos de negocio, entendidos como las formas en que la empresa se va a relacionar con sus clientes, proveedores, trabajadores y el resto de los agentes económicos, los llamados Stakeholders de la empresa, y para lo que se deben diseñar en cada empresa su estrategia, cada una su plan de empresa y planes estratégicos a los nuevos entornos competitivos, es en estas tendencias de base en las relaciones humanas donde la idea del Management Democrático se extiende.

En un ámbito de democratización como el descrito, interactuar con las personas y poner este conocimiento a disposición y alcance de todos, crea sinergias y ayuda a romper la asimetría de la información de los mercados, [Joseph E Stiglitz](#) (2001).

El Management histórico, basado en la jerarquía y unidad de mando que en muchas organizaciones predomina debe de cambiar por la influencia de esos factores de fragmentación de los mercados y la globalización, estos se introducen en la esfera de la dirección haciendo que ésta sea más plana y horizontal, el blog es un medio idóneo para transmitir la información de nuestro producto o servicio, y además para comunicarnos con la entidad financiera, los colaboradores profesionales, el abogado, el asesor y nuestros clientes y usuarios. La información circula y se accede fácilmente al conocimiento, esto se hace con un Management que sin necesidad de incurrir en gastos e inversiones y en disponer precisamente de un director profesional en nuestra empresa, demuestre una capacidad para la organización de personas al establecer redes y relaciones con el uso de la información y el conocimiento, se multiplican las relaciones, con los clientes, y demás Stakeholders de la empresa en un Management estratégico que transforme la información y para generar valor en nuestro producto o servicio.

Por último, decir, que el Management Democrático, se desarrolla en tres grandes áreas de la actividad económica, dos directamente relacionadas con el propio Management, o si se prefiere con la capacidad directiva de los empresarios y emprendedores y una tercera relacionada con el efecto del uso de la información y el conocimiento con las nuevas formas de organización.





## **Del Management Científico al Management Democrático**

### **El Management científico**

El conocido Scientific Management, fue un logro muy importante utilizado por el capitalismo, el fascismo y el comunismo, creado a principios del siglo XX, en Estados Unidos, por [Frederick W. Taylor](#) (1856-1915), para mejorar el rendimiento de la actividad laboral, y superar la situación de crisis y estancamiento económico que padecían los

países industrializados. Es conocido como Organización Científica del Trabajo, aplicado todavía por algunas empresas, y caricaturizado en la película de Chaplín, Tiempos Modernos de 1936. Lo podríamos denominar en estos momentos el Management del tercer mundo industrial, la alineación y la explotación industrial.

En este Management científico, la organización es piramidal, y se caracteriza por la oposición y confrontación unas veces pacíficas otras no de la propia organización con las personas. Los activos materiales y los financieros son los que verdaderamente importan, las personas de estas organizaciones lo único que hacen es manejar estos activos. La organización controla el mercado, y la sociedad adquirirá siempre los productos y servicios que se les ofrezcan. Las necesidades de los clientes molestan y entorpecen cuando no coinciden con los de la organización.

Las personas son un coste y sus aspiraciones un problema. Hay que minimizar este coste y neutralizar el problema. Las empresas encomiendan esas responsabilidades a los departamentos de laboral o a las asesorías laborales tradicionales.

## **El Management Burocrático**

El modelo de Organización Científica del trabajo pensado para las fábricas, se pudo adaptar a otros tipos de organizaciones, el sociólogo alemán **Max Weber** (1864-1920), presento en sociedad el modelo burocrático de organización del trabajo, sus conceptos fueron malentendidos en un principio, lo paradójico es que Weber, al intentar exponer sus ideas con mayor claridad, empleando distinciones detalladas para evitar esos malentendidos, quizá los haya provocado en quien no penetre en todo su sistema. El modelo burocrático es típico aún hoy de algunas administraciones públicas como la española que apenas han evolucionado y de determinadas empresas de servicios y de producción energética. En éste modelo se enfatiza la dimensión racional-legal de la organización. Donde el reglamento, la jerarquía de poder, la ordenación vertical de atribuciones, responsabilidades y obligaciones, con unidad de escala en el mando, y un régimen funcional de personal laboral, contrato estable a tiempo completo, remuneración y promoción regulada.

Si bien el proceso de burocratización fue necesario para que las instituciones ganaran eficacia y eficiencia. La burocracia fue definida como un instrumento de dominio social que resulta de la creciente complejidad de la sociedad, pero que acaba por esclavizar al hombre porque lo imposibilita a actuar con criterio propio, con libertad. A esto es a lo que Weber denomina la

racionalización basada en la autoridad legal que domina al individuo. La burocracia sigue una racionalidad técnica de tipo instrumental (conecta medios con fines), pero no ofrece las propuestas de sentido y la elección que caracteriza a la democracia.

## **El Management industrial**

En el transcurso del siglo XX, [Henri Fayol](#) (1841-1925), realiza en Francia un intento de Management industrial, en el que tiene lugar una reactualización con propuesta de subrayar el nuevo papel protagonista en la toma de decisiones, en ésta etapa la organización es cada vez más compleja y sofisticada, en las que ya se vislumbra la disolución del poder del único propietario en una masa de accionistas anónimos, el nuevo sujeto de poder es el experto, cuya autoridad reside en la excelencia de su conocimiento y de su competencia técnica.

El Management industrial, divide las operaciones industriales y comerciales, las decisiones no se toman en función de los intereses particulares de una de las partes, capital frente al trabajo, sino de la misma organización.

## **El Management de las Relaciones Humanas**

A lo largo del segundo tercio del siglo XX, surge el Management de las relaciones humanas, denominado de los recursos humanos, es aquel que se configura como una organización funcional, y se caracteriza por la separación y la independencia de la propia organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en que se desenvuelve.

Las concepciones humanistas de los enfoques que integran las dimensiones sociales y tecnológicas en un punto de vista centrados en el grupo de trabajo, en el capital humano, en la calidad de vida laboral, en los recursos humanos y otras tendencias.

El embrión de este Management de recursos humanos surge de las investigaciones de carácter interdisciplinario, realizadas en Estados Unidos, en la empresa Western Electric Co., en la Planta de Hawthorne (Chicago), y son sus creadores [Elton Mayo](#) (1880-1949) y sus colaboradores que descubren que la productividad no depende de la modificación de las condiciones materiales o técnicas y de producción (realizadas de acuerdo con esquemas tayloristas: horarios, incentivos salariales, descansos, iluminación, ruidos, decoración, etc.), sino del ambiente social del grupo de trabajo.

Así se pasa a tomar conciencia de conceptos como la motivación, asociado a un buen ambiente de trabajo. Este descubrimiento pone en crisis el modelo taylorista.

Las personas y la sociedad son necesarias para la organización. Las primeras se consideran un activo importante para producir bienes y servicios, que han de actuar en el mercado en competencia con otras organizaciones, las empresas que están en este mundo se esfuerzan por satisfacer las necesidades de la demanda, por conocer sus gustos por predecir sus tendencias.

En este mundo se habla de recursos humanos, que se gestionan profesionalmente, al igual que ocurre con los recursos materiales y financieros. Las personas ocupan los puestos de trabajo previamente definidos y evaluados, para los que han sido seleccionados y formados utilizando instrumentos y técnicas adecuados. Las empresas acuden adecuadamente al mercado para responder a sus necesidades de personal todo funciona en aparente calma, con la mínima interdependencia necesaria.

Con la introducción de mejoras en el Management de enfoque sociotécnico se enfatiza el impacto sobre el comportamiento laboral, de la interacción de las condiciones laborales, para tratar de armonizar, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones con la satisfacción de las personas empleadas, el conflicto forma parte de la disfunción patológica del sistema no de la norma, se refuerzan así las teorías de clima laboral, hacia

el paso de las disciplinas sobre el grupo de trabajo y la calidad de vida laboral y a modelos de organización como sistema abierto, de carácter político y cultural, cuya eficacia y eficiencia dependen de un grado importante de las personas.

En este espacio temporal las mejoras son sustanciales, la introducción de los primeros ordenadores personas, el cambio en los mercados, la globalización, la internacionalización del Management, las crisis de los precios de las materias primas y de los productos energéticos, hacen que las grandes empresas reduzcan su tamaño para seguir compitiendo con estructuras más flexibles. Y así a los años de crisis le siguen otros de auge, en un proceso de economía [Schumpeteriana](#) de destrucción creativa, el Management apuesta en estas etapas por la descentralización productiva, por el desmembramiento del proceso de producción, la especialización y la reducción del tamaño de las empresas.

En estos años de finales del siglo XX, se inicia el desarrollo de un Management que dota al sistema productivo de una flexibilidad y especialización que permite reducir costes, aplicar nuevos recursos de capital, maquinaria y recursos humanos en equipos descentralizados y repartir los riesgos, lo que hace que la producción se realice en un sistema de redes físicas de producción. Si bien la idea está vinculada a la de actividad empresarial en relación con el entorno esta idea de red tiene más que ver con una red

física de organización de actividades, con enfoques de la división del trabajo, la jerarquía y las relaciones entre departamentos y el sistema de toma de decisiones, que lo que entenderemos por empresa red, a la que se refieren entre otros [Alfons Cornellá](#), y la que desemboca el Management Democrático, el cual está basado en la interdependencia y la interconexión a través de la tecnología y busca la flexibilidad y la descentralización del conjunto de líneas de negocio.

El Management humanístico ha contribuido de algún modo tanto en la dimensión horizontal de las relaciones entre personas como en la vertical del trato que se recibe en las organizaciones. Este hecho sin embargo no implica un cambio en los fines empresariales, que no es otro que el de los resultados del negocio que siguen poseyéndolo, los dueños del negocio, sino, simplemente, es la estrategia que evoluciona desde el modelo del Management científico hacia el modelo que hemos denominado de Management Democrático.

## **El Management Democrático**

El Management Democrático, lo entendemos como una integración de todas las capacidades directivas distribuidas en coordinación con todas las personas, tanto internas como externas que actúan en el modelo de negocio.

Se desarrolla en tres grandes áreas de la actividad económica, dos relacionadas con la capacidad directiva de los empresarios y una tercera relacionada con la incorporación de conocimiento a organización.

El Management Democrático, no es una cuestión nueva, surgió con la crisis de los años setenta, coincidiendo con el fin del industrialismo, cuando se hizo necesario por las economías desarrolladas adoptar medidas de contención de la inflación de costes de las materias primas, y el aumento del desempleo por la restructuración de las grandes industrias siderometalúrgicas. La necesidad de definir y aplicar un Management democrático coincide con el fin de era de oro del capitalismo, el economista francés, [Jean Fourastié](#) (1907-1990) estudió la productividad y las políticas del mercado de trabajo en periodos de largo plazo, impulso numerosos trabajos para prever las necesidades de personal en la economía francesa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Aunque la construcción de un Management Democrático, no se puede atribuir a nadie en concreto, motivo de discusión y ayuda en la construcción de la sociedad de la información y del conocimiento.

Con la tecnología, se da un avance considerable en la idea de Management Democrático; Internet y las redes electrónicas ayudan a la construcción de la idea porque transforman las comunicaciones y las nuevas formas de relacionarnos y de dirección y elección en las empresas, al verse transformados, el derecho, la ciencia económica, y la política.

Para el desarrollo del Management Democrático, es necesaria la tecnología, porque se articula en la empresa en torno a la organización relacional, cuyos rasgos son la interacción y la interdependencia de la propia organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad democrática en la que se desenvuelven.

La sociedad del conocimiento esta dentro de la empresa, y les pide que se organicen eficazmente para conseguir resultados, que utilicen los recursos naturales eficazmente, que no contaminen, que respeten las reglas del mercado.

Las personas se organizan, dialogan con su empresa, aportan ideas y conocimientos, resuelven problemas, establecen las reglas de juego, no son el activo más importante de la organización, son la organización misma.

Muchos piensan que el Management Democrático simplemente ni existe ni existirá y que de existir vivirán en él algunas multinacionales de los sofisticados sectores de la alta tecnología, la consultoría, el e-business o la nueva economía del conocimiento.

La mayoría de nuestras pymes habitan en el tercer mundo del Management o como mucho en el segundo, y tienen éxito si venden se expanden, si ganan dinero se preguntarán ¿Por qué cambiar?. La razón es bien sencilla, hemos de cambiar porque el mundo cambia, porque el paisaje empresarial se transforma, la realidad, el escenario de mercado en el que vamos a presentar nuestro trabajo ha cambiado y la empresa se ha de plantear no sólo ganar dinero sino además tener una misión y una responsabilidad para con la sociedad, la misión de las personas en relación a su empresa, es ayudar a su organización y a su sociedad a moverse hacia éste primer mundo y recorrer esa travesía con éxito.

La misión del Management Democrático es desenvolverse en este mundo, y hacerlo posible para todas las organizaciones, sería fácil si pudiese suceder en un instante o si los cambios en el entorno se paralizasen hasta que hubiésemos hecho nuestro trabajo.

La visión deberá replantearse constantemente, la travesía es larga y los cambios en el entorno se suceden. El gran reto, del Management Democrático es competir en un nuevo escenario

en cuyo decorado se encuentran los protagonistas de la obra, y estos son viejos conocidos: la sociedad, la organización, las personas y el cuarto la ciencia y la tecnología.



### **Qué no es Management Democrático**

El Management propio de otras etapas surgidas de entornos económicos distintos; las indicaciones que sobre gestión de personas realiza el profesor, [J.M. Gasalla Dapena](#), se desprende que no son democráticos los convencionalismos del Management que tiene como principios y valores los siguientes:

a) “El jefe siempre tiene razón”. En las pymes fuertemente jerarquizadas, una crítica a una decisión o a una acción del “jefe-propietario” es entendida como un ataque a su autoridad, y por lo tanto como una amenaza. Si están en juego competencias que generan conocimiento. Este valor esconde una fuerte resistencia al cambio y pone en peligro la creatividad de la organización, pues al margen de esta frase, es evidente que el

“jefe” no siempre tiene razón.

Este es un rasgo característico de Management tradicional, en la actualidad las empresas más modernas y competitivas apuestan por conceder autonomía de pensamiento y de acción a los colaboradores, algo que por otro lado es más sencillo debido a los mejores niveles educativos que se dan hoy día. La autonomía, fomenta el espíritu crítico, facilita la generación de ideas y la mayor rapidez en la búsqueda de respuestas organizativas a las exigencias del entorno, algo prioritario en entornos cambiantes.

b) “El error se castiga”. Si reflexionamos con madurez, los castigos son habituales en las “cazas de brujas” que busca culpables de las ineficiencias, que a menudo se tienen que pagar con abandonos no deseados o incluso con el despido encubierto.

En la evolución del Management empresarial no se ha conseguido dar una solución eficiente a este valor cultural. La razón la encontramos en que el modo aparentemente natural y sencillo de buscar el culpable del conflicto surgido o de una ineficiencia planteada, al facilitar la cobertura de responsabilidades de cuantos rodean al problema.

El inconveniente es que, el miedo al castigo es un fuerte freno que puede limitar la iniciativa y la asunción de responsabilidades de las personas, circunstancia que sin embargo se ha convertido en un rasgo cultural característico de las empresas más maduras. Además, el castigo casi nunca es

suficiente para solucionar el problema, si analizamos la realidad como un sistema interconectado en red.

c) "La información es poder". Así que no la compartas, porque puede irte muy bien para mejorar tu posición. Algunas empresas están plagadas de "tratantes" de información, obtenida a menudo en reuniones de pasillo, generadoras de multitud de interpretaciones subjetivas que suelen hacer mucho daño a la organización interna de la empresa.

El Management Democrático, promueve la transparencia y el flujo de información relevante por todas las áreas de la organización, pues de ello puede depender la capacidad de respuesta de la empresa.

Las reuniones de pasillo, las falsas interpretaciones y el "tráfico de información" se acaban cuando las personas saben que pueden acceder a la información real de una manera transparente e inmediata.

d) "La amenaza es un gran motivador". Un acrónimo de esta valoración es la amenaza que se dirige a menudo al equipo de vendedores; "Como no vendáis, esta empresa cierra en un mes". O también a un colaborador; "Tú verás lo que haces, pero hay chavalitos jóvenes con ganas de comerse el mundo... y tu puesto". O esta otra; "Tienes dos meses para sacar esto adelante. Si no, no respondo". Estos mensajes, aún suenan en las empresas, sobre todo en sectores tradicionales, el

negocio inmobiliario, y algunas industrias, estos mensajes recuerdan a los que lanzan los padres a sus hijos para invitarles a estudiar. Implícitamente, están poniendo de manifiesto la desconfianza de los que amenazan en la capacidad o el deseo de los amenazados para hacer su trabajo de la mejor manera posible.

En la actualidad estos temas están muy estudiados. El "acoso moral" en el trabajo, denominado mobbing, tiene una regulación propia que mitigará sus efectos. Y es que la motivación desde la amenaza, aparte de tener unos resultados muy limitados en el corto plazo –en el caso de que obtenga resultados–, tiene unos "efectos secundarios" muy graves que se traducen en estrés, ansiedad o depresiones. El trabajador del conocimiento, está poco dispuesto a convivir con este valor cultural.

e) "La mujer vale para lo que vale". Hoy en día siguen siendo pocas las empresas que tienen equiparadas las compensaciones para sus directivos y directivas. Y desde luego, en las grandes empresas esa equiparación está lejos de conseguirse tanto para acceder como para mantenerse a ese nivel, la mujer tiene que demostrar su talento con unos niveles de exigencia superiores a los del hombre, todo ello a pesar de que la incorporación activa de la mujer al mercado de trabajo es incesante.

Resulta verdaderamente sorprendente que algo así siga existiendo, pero lo cierto es que en muchas organizaciones parecen valores muy

arraigados. El Management que promulga esto pone de manifiesto problemas de intolerancia y de respeto por la diversidad muy peligrosa en un mundo global. Y la empresa que se mantiene anclada a estos valores lo paga con su desaparición. La incorporación de la mujer a la administración y dirección de empresas es un hecho, y las oportunidades que se derivan de este hecho son de lo más esperanzador.

f) "Hacerlo bien es tu deber" (no hay recompensa). Relacionado con algunos valores anteriormente citados, rasgo característico tradicional invita a las personas a vivir una relación estrictamente contractual con la empresa, en la que existe una retribución económica que da respuesta al trabajo que se realiza y ahí se acaban los derechos del trabajador. "Y si encima lo haces bien, pues fantástico, pero es tu deber", es la excusa que se utiliza como argumento para agradecer el valor generado de aquellas personas que quieren vincularse con su trabajo más allá del contrato escrito.

Sin embargo, en la empresa que quiere ser competitiva hoy, no da lo mismo el valor que puedan generar sus profesionales. Es necesario pasar del concepto de productividad al concepto de contribución. Vincular a los profesionales por medio de un "contrato psicológico" es algo que requiere imaginación por parte de la empresa a la hora de reconocer y recompensar las aportaciones más valiosas.

g) "Finge que trabajas" (cuantas más horas,

mejor). Un rasgo característico de la empresa española, pues en otros países europeos o de cultura anglosajona éste es un valor impensable. En cambio, en España sí es habitual reconocer el valor del profesional que “se queda por la tarde” o espera a que se vaya el jefe, aunque en ese tiempo quizá no haga nada. Las apariencias siguen siendo muy importantes.

Este valor tiene los días contados, ya que las personas son cada vez más cuidadosas con sus equilibrios profesionales y personales, y procuran en lo posible reducir la jornada laboral para disponer de más tiempo para otras ocupaciones. Estamos hablando de un aspecto que afecta directamente a la eficiencia empresarial, que cae en picado cuando el profesional alarga en exceso los tiempos dedicados a sus actividades profesionales diarias. Recordemos, una vez más, que el concepto clave que hay que manejar es el de contribución, que va más allá que el de productividad.

h) “¿Qué me va a enseñar a mí este joven?”. Es el mito que algunos llaman de “cualificación de las canas”. Llevar más años trabajando en lo mismo no garantiza que se sepa todo, hoy en día hay que aprender constantemente. De hecho, existen organizaciones en las que una persona ya sabe cuál va a ser su carrera en la administración, pues está casi en exclusiva relacionada con que “los años vayan pasando”. Y si bien es cierto que desde luego la experiencia de sus profesionales es un valor que la empresa debe convertir en oportunidad de desarrollo, hay que ser cuidadoso

con los mensajes que se lanzan a las personas cuando, por encima del valor aportado, son criterios de antigüedad los que premian las carreras profesionales. Hoy en día existen numerosos profesionales jóvenes con unos niveles de cualificación excelentes, que tienen mucho que aprender y también mucho que enseñar, pero que por encima de todo pueden ser las mejores alternativas para dar respuesta a las responsabilidades de un puesto. Ellos son conscientes de este hecho y pueden no estar dispuestos a convivir con largas carreras profesionales y con una cultura que promociona a las personas en función exclusivamente de la edad.

i) "Más vale lo malo conocido...", "¿por qué cambiar algo que ha dado resultados durante años?". Esto era lo que pensaban muchos profesionales del sector bancario cuando la tecnología llegó a la red comercial y les obligó a cambiar sus hábitos de trabajo. Esto se ha conocido como "sticking to your knitting", exactamente como "meterse a hacer punto y calceta" es una manera incorrecta de construir un negocio. El papel y la pluma dejaron paso a los ordenadores y a los sistemas operativos. Muchos no saben adaptarse. "Seguiremos siendo los primeros sencillamente porque nadie es capaz de hacer las cosas mejor que nosotros", decía el dueño de una empresa industrial. El anclaje a los viejos métodos, a las formas tradicionales de hacer las cosas, impiden o dificultan el espíritu crítico, la creatividad y la innovación, valores indispensables en los nuevos escenarios globales

para cualquier empresa.

j) "El trabajo es una cosa muy seria, no te rías". En una ocasión pedimos a un grupo de estudiantes que dibujaran una empresa y dibujaron un hormiguero. Otros dibujaron un cortejo fúnebre. El director de la empresa no tiene porque ser "el hombre de gris", una persona que va a trabajar con traje oscuro y corbata. Puede parecer algo poco importante, pero es un detalle que refleja una forma de dirigir un negocio.

La medicina ya ha demostrado los efectos positivos de la risa incluso como método terapéutico, y aplicándola al mundo de la empresa muchos hablan de los efectos positivos que tiene para estimular la creatividad y la iniciativa de las personas.



## **Qué propicia el cambio hacia el Management Democrático**

### **Cambio de estrategia versus cambio de cultura**

El cambio viene propiciado por la estrategia del modelo de negocio. Supongamos que alguien nos propone gestionar el cambio en la estrategia de un Hotel. La idea surge porque en el Hotel Mar azul, estaban convencidos de la necesidad de emprender una reorientación del negocio, transformándolo de un Hotel de turismo de sol y playa con bajo nivel económico, en un establecimiento con una mayor calidad de servicio con un tipo de clientes con un poder adquisitivo más elevado (turistas, congresistas, mujeres y hombres de negocios, etc.). Este cambio se plantea como una necesidad estratégica que se tenía que implantar, y ya hacía tiempo que se estaba pensando realizar por parte del Grupo del

que forma parte el Hotel. En esta línea de actuación se habían introducido nuevos cursos de formación a todos los niveles para mejorar la atención al cliente, pero ahora era el momento de iniciar de forma decidida el proceso de transformación.

La cuestión económica no representaba ningún problema, siempre que se obrara dentro de unos límites razonables para las posibilidades del Grupo. La tarea inicial consistiría en detectar qué transformaciones concretas se tenían que realizar, cómo se tenían que ejecutar y posteriormente evaluar. Por eso, se partía de unas decisiones y hechos conocidos por el Grupo. Por ejemplo, ya se había decidido no vender ni alquilar el Hotel a ninguna gran cadena, sino que se continuaría con su explotación, intentando cubrir el nuevo segmento de mercado comentado anteriormente.

Las personas responsables ya habían hablado de eso con el director del Hotel, y también estaba plenamente de acuerdo con la decisión el departamento de Recursos Humanos que se gestionaba a través de una consultora externa, se apoyaría técnicamente el proceso.

La primera actuación que se realizó, fue la de recoger toda la información disponible con respecto al Hotel, toda información que fuera sobre todo relevante para abordar el cambio en los términos planteados. Así, cuando se realizó el Plan estratégico y de formación del personal, se había confeccionado con anterioridad un cuestionario para la detección de necesidades de

formación, con la finalidad de utilizarlo como información relevante.

Entre otras cosas este cuestionario demostraba que el personal de recepción y los conserjes tenían sus puntos débiles en el dominio de idiomas y en el uso del nuevo software informático; los empleados de planta y el personal de limpieza necesitaban una mayor comunicación con el personal de recepción y los conserjes; mientras que el personal de ventas y de relaciones públicas reconocían sus carencias en el conocimiento del sector turístico (los clientes, su entorno y la competencia).

Otra fuente de datos de que se disponía era del diagnóstico inicial previo al cuestionario que se había realizado con anterioridad. En este sentido, se recordaba que justamente el origen del análisis de la cultura del Hotel estaba enfocada cara al proceso de cambio organizativo. En efecto, el esfuerzo se realizó para detectar cual era el comportamiento real de todos los empleados de la empresa con respecto a la cultura del Hotel. Y, así conocer el esfuerzo que supondría su transformación, en caso de discrepancias con los valores culturales deseados. Todo eso con la finalidad de llevar a cabo una adecuada política de calidad y servicio a los clientes. De forma resumida, algunas de las conclusiones del diagnóstico fueron:

- 1) Los empleados entienden que en el Hotel hay una orientación hacia los beneficios a corto plazo.

2) Casi nadie se identifica con una lealtad hacia el Hotel, y los empleados no sienten que la empresa los trate de una manera adecuada.

3) En relación en lo anterior, no existe una orientación hacia el personal en el sentido de que a los empleados no se les deja participar en las decisiones, no existiendo transparencia en el tema de la carrera profesional, y siendo mínima la preocupación que el Hotel muestra por la situación personal de los empleados.

4) Se detecta que prácticamente nadie percibe que el Hotel recompensa a los empleados cuando proporcionan un servicio excelente a los clientes. Además, la atención a las reclamaciones de los clientes es mínima, sucediendo lo mismo con respecto a la respuesta individualizada a sus necesidades.

5) En definitiva, se concluye que la tipología cultural del Hotel no concuerda con las transformaciones estratégicas que se tienen que llevar a cabo.

Con toda la información anterior, se propuso plantear una metodología de cambio que consiguiera llevar a cabo esta transformación. Por lo que nos entrevistamos con el Director del Hotel.

La reorientación de un negocio, debe de hacerse desde un plan estratégico, y contar con las personas, para entender el entorno, sino no se podrá reorientar un cambio y menos a corto plazo. En el caso del Hotel el lugar donde se encontraba

está repleto de europeos de alto poder adquisitivo ociosos y con interés de gastarse el dinero, y por entornos de escuelas de negocio, profesores y profesionales. Por este motivo se realiza la inversión que deja nuestro Hotel, en una preciosidad, que endeuda a sus dueños hasta las cejas durante al menos cinco años que duró el proceso de cambio, pero mereció la pena.

La respuesta es sencilla: no basta con querer un cambio o plantear una estrategia, sino que hay que implementarla, para cambiar de una actividad a otra, por circunstancias del entorno y mantenerlas, si hubo clientes ricos, al menos ese año y el siguiente, pero tras eso los clientes deciden quedarse en su país o viajar a otros lugares de interés, de Europa o de Asia, y con menos frecuencia visitan el Hotel, apenas hay reclamaciones de los clientes. Los hombres de negocio, siguen viniendo. En un proceso como el descrito hace falta un profundo cambio en la mentalidad del Management en relación a las personas empleadas.

Pero menos mal que afortunadamente esto ha sido un mal sueño, ahora pensemos que evidentemente, cualquier organización con una mínima sensibilidad para entender el entorno, es capaz de cambiar una estrategia para reorientar en la dirección elegida. Si hay clientes con alto poder adquisitivo, Hoteles que cubran esa necesidad; si hay sol y playa con atractivos servicios, bienvenidos los clientes. El problema es que no es tan sencillo que un precioso Hotel de lujo preste al mismo tiempo un servicio para

turismo exclusivamente. De la misma manera, aunque variaciones en la estrategia sean objetivamente necesarias y beneficiosas por los cambios en las condiciones del entorno, una empresa no siempre podrá reorientarse como quisiera, pues para ello la organización debe estar preparada para el cambio.

El Management Democrático puede ayudar a explicar, hasta qué punto la empresa puede optimizar un cambio de estrategia. La cultura empresarial es una de las grandes olvidadas a la hora de definir o redefinir la estrategia empresarial. Esto es así porque, a diferencia de la estrategia, que es una variable enormemente dinámica, la cultura, es decir, los principios y valores comúnmente aceptados por la organización que dan lugar a las "formas de hacer las cosas", es una variable bastante más estática.

Cambiar una cultura, incluso en las organizaciones más flexibles, es algo que lleva tiempo; tanto como convertir un Hotel de turismo en uno de lujo. Por este motivo a menudo se obvia cuándo se produce una reorientación estratégica en la empresa. Luego, claro, llegan los problemas, porque las estrategias siempre son buenas sobre un papel, pero luego viene la realidad, aparecen las personas que tienen que ponerla en marcha. Estas personas tienen sus costumbres, sus herramientas, sus principios de actuación, muchos de ellos interiorizados por influencia de la propia empresa. Y si la estrategia no respeta esta cultura, esas "formas de hacer" establecidas, seguramente no conseguirá su objetivo. El

remedio será peor que la enfermedad.

Es una consecuencia las estrategias están continuamente redefiniéndose y cada vez están más orientadas al corto plazo. La cultura organizacional difícilmente puede variar al mismo ritmo que la estrategia, pero no por ello debe ser descuidada.

## **El cambio tecnológico**

Actualmente se cree que las organizaciones y empresas del futuro serán totalmente diferentes de las actuales, más tecnología, menos jerarquía y más ética. Las crisis de las "punto.com" de los años noventa y las actuales del sistema crediticio, inmobiliario y de materias primas han ralentizado los procesos de cambio, pero esto no es más que un paréntesis para tomar un impulso nuevo, algunos anunciaron que la organización será como un trébol, una hoja central y otras muchas a su alrededor, otros apuestan por el outsourcing, otros por los contratos temporales. El Management Democrático se hace eco de todas ellas pero de inclinarse lo hace por el modelo de empresa red.

La aceleración del desarrollo tecnológico, hace que las empresas deban conectarse, quienes no lo estén se quedarán fuera del circuito, la tecnología permitirá operar con flexibilidad, virtualidad y personalidad en una identidad en constante transformación. En estas estructuras lo importante no es la unidad de mando o la jerarquía sino la tarea realizada, el desempeño o el proyecto en el que se esté trabajando. Esto no quiere decir que las barreras jerárquicas desaparecen, no, pero si descienden y adquieren otro significado, más bien como una señal de servicio más que de estatus y privilegio de poder.

Las organizaciones actuales se crean con base

relacional y en unidades de red, en la dirección del proyecto y en la misión para la que se crea, pueden desaparecer igualmente, pero también puede transformarse y redefinirse continuamente en un proceso creativo. La misión del Management Democrático es desenvolverse en ese mundo, y hacer posible la organización de personas.

En este entorno, el Management Democrático, aplicará las técnicas de outsourcing, la redefinición de la estructura en busca de flexibilidad, el aprendizaje organizacional, el intento de hacer los costes siempre variables, la mejora de la competitividad requerirá sistemas para mantener el núcleo de negocio, y el conocimiento dentro de la empresa, el cambio tecnológico juega un papel muy importante en este cometido.

Las nuevas empresas actúan como centros de aprendizaje, muchas como universidades campus virtuales, las personas trabajaran y que realicen proyectos para estas obtendrán un talento y conseguirán una vez pasado por ellas serán un buen punto para su currículum vitae.

El enfoque ético del Management Democrático está relacionado con las distintas personas (Stakeholders) que participan en la empresa, lo exigen los empleados, los consumidores, los accionistas, la Administración, y la sociedad. La Responsabilidad Social Corporativa será una actividad normal de la que se dará cuenta en las memorias anuales, de la misma forma que ya se hace con el balance social o los estados financieros.



## **El cambio de modelo económico**

Como venimos diciendo el cambio es continuo y profundo en muchos aspectos sociales uno de ellos es el económico, los sectores económicos están en un constante proceso de reinvención, el competidor de hoy es el compañero de mañana, la cooperación es una forma de generar valor, y de hacerse un hueco en el mercado, los sectores económicos productivos son cada vez más difusos, la tradicional distribución sectorial de agricultura, industria y servicios es cada vez más complicada de realizar, los límites son muy dinámicos.

La economía, sigue siendo una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. Una definición contemporánea propuesta por Lionel Robbins, es la siguiente; "La economía es la ciencia de la elección, la ciencia que estudia cómo los recursos son empleados por el hombre para satisfacer sus necesidades, puesto que viven en sociedad". Sería injusto no reconocer que los recursos capital y trabajo se transforman con la tecnología de la información y el conocimiento, y el concepto de economía del conocimiento nos introduce en la situación de que si bien aún sigue siendo cierto que producir con unos recursos limitados para satisfacer nuestras necesidades, pero cuando acudimos a los mercados de bienes en los países desarrollados observamos cómo no falta de nada, podemos adquirir de todo y la dinámica no es la escasez de recursos limitados

sino que se piensa que el conocimiento es fuente dinámica de la economía gracias a la transmisión de la información y a la generación de conocimiento.

## **El cambio en la pyme**

La organización económica en pequeñas empresas tiene una visión de futuro en estos entornos muy destacables, las pymes reúnen una serie de características organizativas, como la versatilidad de núcleos productores de bienes y servicios, muy adaptables a la demanda coyuntural, con una gran movilidad funcional y geográfica de los empleados estructurados en equipos multidisciplinares, con una gran interacción entre áreas de trabajo; se le ha denominado la ingeniería simultánea. Estas pequeñas y casi volátiles centros empresariales aplican un proceso de desburocratización, a través de la supresión de los niveles intermedios en la jerarquía directiva, con el consiguiente incremento de la participación de las personas en la producción y los consecuentes cambios en los flujos de información y poder en la empresa, que al ser de arriba abajo es predecible que devengan bidireccionales. Otros elementos de la pyme actual, son la automatización de la producción y la aplicación de las nuevas tecnologías. Esto supone la reducción paulatina de los trabajos susceptibles de ser realizados automáticamente, y consiguientemente, una revalorización de los trabajos intelectuales y creativos, los denominados trabajadores del conocimiento.

El teletrabajo, empresas virtuales, la contratación de servicios externos a la empresa a través de consultoras, proveedores especializados, empleos temporales, subcontratación a través de empresas

de trabajo temporal, representan ya actualmente un cambio radical en la concepción del trabajo.



## **¿Cómo se gestiona el cambio?**

El cambio no lo podemos observar por un espejo retrovisor, como el que lleva el autobús. Se ha de hacer mirando hacia adelante, y planteando una estrategia. Lo primero será necesario realizar es un diagnóstico de la cultura de la empresa, en el que trataremos de aislar los parámetros que definen dicha cultura. ¿Cómo se ha generado esa cultura? ¿Es por influencia de la propia organización? ¿Es espontánea? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? ¿Sobre qué criterios se basa? Si hemos logrado aislar bien los parámetros que caracterizan a la cultura de la empresa y respondemos con acierto a estos interrogantes, podremos intervenir sobre los parámetros para tratar de armonizarlos con la nueva estrategia.

La clave consiste en la integración de la cultura y la estrategia para dar lugar a nuevos sistemas organizativos. Se trata de trazar una línea necesaria de seguimiento de un proceso que denominamos de armonización, durante el cual cada miembro de la organización contraste, piense y sienta cómo los nuevos principios y valores (nuevas "formas de hacer") encajan y pueden quedar interiorizados de manera democrática.

Proceso de armonización del cambio hacia el Management Democrático.
Primera fase: Diagnóstico identificativo de donde estamos. Quienes somos.
Segunda fase: Características de nuestro Management.
Tercera fase: Puesta en práctica de acciones de medida necesarias para producir el cambio. Introducción de acciones facilitadoras para las resistencias del cambio.
Cuarta fase: Seguimiento del proceso de cambio. Evaluación del impacto.

En resumen, debemos recordar que, en la actualidad, la estrategia es la herramienta más flexible de que dispone la empresa para adaptarse a su entorno. Sin embargo, debe respetar la cultura empresarial establecida o, al menos, debe asumir que de no producirse el cambio necesario, éste puede no ser rápido, seguramente su éxito será limitado.

¿Cómo garantizar el éxito en un proceso de cambio? Es muy difícil garantizarlo. La cobertura del diferencial existente entre el Management y la cultura predominante en una organización y la ideal para la estrategia definida hacia el Management Democrático puede ser muy diferente de unas organizaciones a otras. Una vez más, no existen recetas.



## **Cuáles son los rasgos esenciales del Management Democrático**

Podemos dirigirnos hacia un Management único, sabiendo que cada empresa es diferente y, por supuesto, todas las estrategias también lo son? No, por lo tanto, es muy difícil hablar de los rasgos genéricos que una organización moderna necesita para dar respuesta a las exigencias del entorno. Sin embargo, siguiendo al profesor

**Gasalla Dapena (2008)**, podemos aventurarnos a pensar que los siguientes rasgos del Management Democrático son prácticamente esenciales y comunes en cualquier empresa que pretenda ser competitiva hoy en día:

1) Gestionar las diferencias. Todas las personas, aun compartiendo principios y valores, tienen comportamientos muy diferentes. Por este motivo, a la empresa no le pueden resultar indiferentes los comportamientos de sus profesionales, especialmente aquellos que dan respuesta a las necesidades del cliente. Es necesario estimular el alto rendimiento y las capacidades y para ello hay que diferenciar, valorar el desempeño y estimular para progresar. Es evidente que existen riesgos de que la competitividad interna se incremente e incomode a algunos. Habrá que gestionar el conflicto. El "café para todos" provoca un desconcierto entre los profesionales, que comparan esfuerzos y descubren que no por mejorar la contribución personal se obtiene recompensa, al margen de la propia satisfacción personal. Esto termina por relajar el desempeño. Por lo tanto, una mala interpretación de la política de igualdad provoca descensos en el rendimiento de la organización.

2) La visión ha de ser global e integral. Conocer el funcionamiento global de la organización y cómo nosotros aportamos valor, nuestros círculos de influencia y cómo se interrelacionan con los de los demás. Tratemos de llegar a los límites de nuestro círculo de influencia. Cuando un profesional se queja de que su círculo de relaciones es pequeño

y que apenas pueden tomar decisiones que mejoren el funcionamiento de su grupo de trabajo, lo que está haciendo es querer romper con el sistema, los psicólogos de empresa han descubierto que, en las organizaciones más jerarquizadas los círculos de influencia de cada profesional son muy reducidos, y que también es cierto que pocos profesionales se encuentran cerca de los límites de su círculo de influencia real. Es como el perro del hortelano: queremos más de lo que tenemos pero no utilizamos lo que ya tenemos.

3) Aceptemos las responsabilidades. La responsabilidad, siempre que una persona está preparada para darle respuesta, es un motor de ilusión que la organización no debe desaprovechar. Por lo tanto, es necesario expandir los círculos de influencia de las personas, ofreciendo también las herramientas necesarias para que puedan hacer frente a ese incremento de la responsabilidad. Delegar es responsabilizar; pero, para que la delegación sea efectiva, aquél en quien se delega debe estar dispuesto a asumir dicha responsabilidad. A veces, el miedo a la responsabilidad genera estrés y ansiedad. Será necesario cuidar la aparición de este fenómeno, pero también lo será reconocer a quienes asumen y dan respuesta fiable a las responsabilidades encomendadas.

4) La capacidad de emprender o asumir riesgos. Esto seguramente aumentará el número de errores, pero también será una fuente de estímulo para el aprendizaje (la experiencia es la mejor

forma de aprender) y, sobre todo, para la innovación. Recordemos que este valor, necesario y característico de la nueva cultura, choca de frente con un valor muy arraigado en la cultura tradicional: el error se castiga. Es muy difícil asumir riesgos, independientemente del nivel de responsabilidad que tengas, cuando sabes que si fallas las consecuencias son amenazadoras, y que incluso pueden provocar un impacto en tu carrera profesional.

En Estados Unidos, cuando alguien solicita un crédito para constituir una empresa, se encuentra con más facilidades si demuestra experiencia aunque haya fracasado, que si por el contrario es la primera vez que emprende un negocio. Es un ejemplo un tanto desproporcionado y que desde luego nos sorprende por nuestra mentalidad, pero deja clara la menor aversión de los norteamericanos al riesgo derivado de las decisiones empresariales. En todo caso, hay muchos miedos individuales adquiridos quizá durante nuestra etapa educativa y que no están fundados en hechos objetivos: nadie es despedido o amenazado en sus condiciones laborales por el hecho de cometer un error al asumir el riesgo de tomar una decisión.

5) El aprendizaje es continuo, tenemos que escuchar y ser autocríticos. Lo esencial es aprender más y más rápido para mejorar nuestra adaptación al entorno. Para ello, seamos humildes, escuchemos lo que tengan que decir nuestros clientes, y colaboradores. Filtremos lo destructivo, extraigamos lo constructivo y

apliquémoslo para mejorar. Los profesionales han mejorado mucho, de modo que tanto sus conocimientos como sus habilidades de pensamiento son muy superiores a los del pasado. Esta mejora debe hacernos pensar, a todos, que las mejores ideas no tienen por qué encontrarse estancadas. El problema es que a menudo más de lo necesario existe una especie de "mal de altura" por el que a medida que se va ascendiendo los oídos se van taponando y cada vez se escuchan menos las sugerencias. Del mismo modo, la antigüedad en el desarrollo de una función o los conocimientos adquiridos pueden hacernos insensibles a lo que otros nos puedan decir.

6) Gestionemos el conflicto. Los conflictos suponen miedos, amenazas, dudas, inseguridades. Pero también suponen oportunidades de aprendizaje. Debemos evitar la tendencia a esconderlos o aplazarlos porque ello significa huir. Y como las bolas de nieve, cuanto más ruedan, más peligrosas son. La huida del conflicto puede provocar la entrada en una espiral de ineficiencias de la que es muy difícil salir. La forma de afrontar el conflicto es un modo de evaluación de la salud de una organización. Todos los equipos, todas las organizaciones en general deben superar una fase de conflicto en su desarrollo hasta alcanzar la generación de valor. Es muy importante asumir que este hecho no es negativo ni supone peligro en sí mismo, siempre y cuando los conflictos se gestionen adecuadamente, ya que este hecho provoca una maduración de la confianza y un afianzamiento de los pilares sobre los que seguir construyendo la

organización. En la empresa hay multitud de relaciones, y siempre surgirá el conflicto, si hay personas que se callan disconformidades, que no están de acuerdo con cómo se hacen las cosas, ira en perjuicio de la misma organización.

7) El aprendizaje en las empresas es continuo, la capacidad y la aptitud para aprender y desaprender conocimientos. Es necesario desaprender para volver a aprender. Y después, será necesario aprehender, es decir, interiorizar por medio del entrenamiento. Es entonces cuando se producen los principales cambios en los comportamientos. La construcción de una organización que aprende debe convertirse en una prioridad, en especial para el Management Democrático que debe actuar como correa de transmisión. Hoy se habla del capital intelectual como factor competitivo, de las organizaciones inteligentes, de la gestión del conocimiento. Todos estos elementos, son mensajes que refuerzan la idea de la importancia que el conocimiento y la capacidad para aprender han alcanzado en las empresas más modernas y competitivas.

8) El cliente es el centro. El cliente debe convertirse en el núcleo de cualquier decisión. Éste es un rasgo básico del Management Democrático fácilmente visible y que muchas empresas tienen ya interiorizado. Han pasado los tiempos en que el cliente llegaba y compraba casi con agradecimiento. Ahora hay que ir a buscarlo. Todos los profesionales de la empresa han de ser vendedores, en este sentido se debe tener claro que el negocio sobrevive si el cliente compra y

está satisfecho. Las empresas que no conceden importancia al cliente sucumben ante la competencia, por muy oligopolística que sea su situación.

Habrá que elegir una estrategia orientada hacia el cliente, para ello será necesario inculcar el valor del cliente, su significado en el funcionamiento diario de cada profesional y lo estratégico de su satisfacción. La mayor parte de las pymes que son competitivas han emprendido ya el camino hacia el Management Democrático necesario para dar respuesta a estas estrategias de orientación al cliente y de marketing relacional. Los últimos en hacerlo, están siendo las administraciones públicas.

9) El contrato psicológico. Ya hemos hablado anteriormente de la importancia que tiene superar concepciones tradicionales de la relación laboral. Las empresas necesitan mejorar continuamente la generación de valor para sus clientes, lo que hace necesario complementar el concepto de productividad con el de contribución. Sin embargo, para que las personas vayan más allá de lo estrictamente establecido en su contrato, hay que conseguir una vinculación del empleado con los objetivos de la empresa, ésta tiene que preocuparse por la satisfacción de cada profesional, y esto tiene mucho que ver con el grado de cobertura de sus expectativas. En este sentido, conviene hacer mención de las políticas activas de retención del talento que muchas empresas están implantando, sabedoras de la vital importancia que está alcanzando contar con los

mejores profesionales en puestos clave de la organización.

10) Estimulemos la creatividad. La idea es superar el "que piensen otros" para pasar al "todos pensamos, todos ideamos, todos innovamos, todos ejecutamos". Sólo así obtendremos la aceleración necesaria para dar respuesta al entorno cambiante. Y no hay mejor forma de estimular la curiosidad y la creatividad que escuchando las ideas de otros, aplicando las ideas que mejoran lo que hay y reconociendo las innovaciones que generan valor.

11) La ética y la honestidad. El mercado en que nos movemos tiene un peligro: que las bases de la actuación sean el "todo vale". Este hecho pone en peligro el equilibrio, algo que a largo plazo perjudicará. Se hace necesario el autocontrol y la revisión de nuestra forma de actuar en lo referente a aspectos relativos a la responsabilidad social corporativa, cumplimiento de las reglas, la transparencia y la honestidad. En el ámbito interno ocurre lo mismo. El Management Democrático, es consciente del mal que se le hace a una organización cuando se impide el desarrollo del potencial de una persona. Es una responsabilidad apoyar y facilitar el crecimiento de las personas con más talento, a riesgo de poner en peligro la supervivencia de la empresa en caso contrario. Sin embargo, muy a menudo los mejores profesionales no desarrollan todo su potencial. Del mismo modo, la competencia es sana en tanto repercute en mejoras en la generación de valor para el cliente. Si la

competitividad tiene como objetivo el crecimiento individual a costa de los intereses del grupo, con prácticas a menudo dañinas para otros profesionales, la cuestión es de máxima gravedad.

12) El equilibrio integral. En los círculos empresariales el lenguaje nos da muchas pistas sobre cómo evolucionamos. En las empresas medianas y grandes cada vez se habla menos de dirección de recursos humanos y se habla más de dirección de personas. La mejora en los niveles culturales y en las condiciones de vida de las personas ha provocado una mayor exigencia de éstas a la hora de planificar su actividad laboral. Las necesidades básicas son más fácilmente alcanzables y hoy muchos profesionales están dispuestos a cambiar dinero o estatus por calidad de vida, horas de ocio y vida familiar. La búsqueda del equilibrio en el individuo, que podríamos denominar la gestión de uno mismo, se está convirtiendo en una constante en los países desarrollados. Las empresas no han de vivirlo como una amenaza a su eficiencia o a su productividad: un profesional con su vida en equilibrio es un profesional con menos estrés, menos cansancio, más motivación y mejor dispuesto para la contribución en el proceso de generación de valor.



## **Dónde se desarrolla el Management Democrático**

### **La sociedad de la información y del conocimiento**

Las referencias a la sociedad de la información y del conocimiento aquí son descriptivas y buscan acercarnos a los conceptos para el fin de la adaptación a los principios económicos del Management Democrático que venimos formulando. La importancia del conocimiento para la sociedad y la economía, fue ya postulada por los economistas clásicos en los siglos XVIII y XIX, [Adam Smith](#) y [Alfred Marshall](#). Ya en el siglo XX, [Friedrich August Von Hayek](#) (1945) afirmaba que la eficiencia de la economía dependía, entre otros factores, del uso del conocimiento en la asignación de los recursos. En esta misma línea, [Daniel Bell](#) (1973) predijo que el conocimiento sería la base de las economías de los países desarrollados. [Taichi Sakaiya](#) (1985) introdujo el concepto valor-conocimiento, valor de la sociedad definido como un saber creativo. [Peter Ferdinand Drucker](#) (1993) da origen a los términos sociedad del conocimiento y trabajadores del conocimiento, al afirmar que en la economía el conocimiento ha pasado a ser el principal recurso. [Manuel Castells](#) (1997) formula el concepto de empresa red, como sistema de organización en la economía del conocimiento.

Por otro lado debido a la influencia de los cambios tecnológicos, en los años sesenta se empieza a aplicar la gestión del conocimiento en algunas organizaciones, dando origen a la revolución de la

productividad, fenómeno que dinamiza los últimos cambios transformadores. La aparición de la sociedad de la información, (concepto no sinónimo de sociedad del conocimiento) modifica fuertemente la dinámica de la sociedad. La aplicación del conocimiento como otro factor productivo a la gestión de las organizaciones unido a la gestión del capital y trabajo da lugar a la aparición de lo que hemos denominado el Management Democrático.

## **La sociedad del conocimiento**

Para poder definir el concepto sociedad del conocimiento es necesario definir previamente qué se entiende por sociedad de la información, dada la estrecha relación existente entre ambos conceptos.

Desde los años 70 diversos autores (Daniel Bell, [Yoneji Masuda](#) y Manuel Castells) han hablado del concepto sociedad de la información, aportando variadas definiciones del mismo. Resumiendo las diferentes aportaciones, la sociedad de la información es una sociedad basada en la adquisición, almacenamiento, transmisión, diseminación y utilización de la información en todas sus formas y sin ninguna restricción espacial ni temporal por medio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en especial Internet. Esto supone una modificación profunda en los mecanismos con que la sociedad opera, de modo que cambia de forma irreversible el Management, el mercado de trabajo y la vida de los ciudadanos en general.

Datos, información y conocimiento no son conceptos sinónimos. Los datos y la información son las materias primas que han de ser procesadas y tratadas para generar conocimiento. La información es descriptiva, mientras que el conocimiento es predictivo. [Eduardo Bueno](#), investigador sobre gestión del conocimiento y fundador del modelo Intelect, dice que existen

tres etapas en el proceso de creación de conocimiento: 1) la conversión de datos en información mediante el uso de las tecnologías; 2) la transformación de la información en conocimiento a través del aprendizaje; y 3) la conversión del conocimiento en competencia distintiva mediante la creación cognitiva. El paso hacia la sociedad del conocimiento es un proceso largo no lineal.

El conocimiento, también llamado capital intelectual, es el nuevo y dominante factor productivo de la economía y es una ventaja comparativa fundamental dentro de la sociedad. Existen dos grandes tipologías de conocimiento: 1) el conocimiento tácito, incorporado de forma natural en las personas; y 2) el conocimiento explícito, resultado de un proceso de reflexión.

El Management Democrático es consciente de ello, mediante la formación de las personas, y la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, el conocimiento se materializa en la creación de organizaciones de conocimiento.

## **La sociedad de la información**

Como hemos visto la sociedad del conocimiento está estrechamente relacionada con la sociedad de la información, las características de la nueva sociedad nos obligan a replantear profundamente el Management de las empresas y organizaciones, las características sociales que más influirán serán:

a) La diversidad. Las nuevas tecnologías nos permitirán una inimaginable capacidad de elección en todas las facetas de la vida. La educación, la sanidad, el ocio, la cultura, la moda, la alimentación, se podrá elegir a la carta. Además los suministradores de productos o servicios estarán a miles de kilómetros de nosotros.

b) La desregulación. La tecnología nos permitirá elegir la mejor combinación de ocio-trabajo, todas las instituciones conocidas pueden desaparecer en la nueva sociedad dominada por la tecnología actual, no habrá horarios para las tiendas, Bancos, Administraciones públicas, sino que todo estará disponible en el momento en el que cada uno de nosotros lo queramos utilizar.

c) La nueva educación. Si el reto del siglo XX fue la alfabetización, de que todos los hombres y mujeres pudiesen leer y escribir, el reto del siglo XXI consiste en que todos los hombres y mujeres puedan pensar, y no queremos decir que los hombres y mujeres de hoy no piensan, sino que la

nueva educación estará más orientada a pensar que a conocer, más a desarrollar nuestras capacidades intelectuales, emocionales y sociales que a ampliar nuestra bases de datos sobre tal o cual cosa.

d) La sanidad. Puede que vivamos más con las nuevas tecnologías, ya que nuestra vida sanitaria se conocerá mejor, o si no se conocerán mejor las enfermedades que existen y su curación, la enciclopedia sanitaria americana está disponible en Internet, por lo tanto todos podemos ser nuestro médico.



## **La gestión del conocimiento**

### **Los sistemas de información**

Uno de los principales retos del Management Democrático, es el de generar valor en la organización, por la difícil asociación que se da entre las actividades que tiene que ver en el proceso de generación de valor de la empresa. A lo que le debemos añadir, la dificultad de establecer medidores que establezcan valor real de lo aportado por las personas a los resultados de la empresa.

En el ámbito financiero-contable, hay personas que se han dado cuenta de las enormes diferencias entre el valor real de la empresa en el balance y el valor del mercado de esa empresa,

entonces se descubrió que, seguramente existen aspectos intangibles, como la marca, el Know-how de las personas que trabajan en la empresa, que difícilmente podrían tener una valoración económica.

Cuando se investigó sobre estos intangibles, se descubrió la gran importancia de aspectos como la capacidad de innovación del equipo directivo, del Management, o las formas de relacionarse de la empresa con el entorno. Fue entonces cuando se empezó a utilizar expresiones como la de capital intelectual o la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento surge cuando a través de las tecnologías de la información y comunicación, se ofrece una oportunidad de generar valor en el ámbito global de la empresa. El conocimiento es un activo intangible y factor clave de la producción de muchas empresas, aunque estas no lo aprecien, y es muy valorado por las grandes empresas, guarda una estrecha relación con la innovación y la competitividad de la organización cuando actúa en el mercado.

En este contexto, vamos a describir lo que es un dato, una información y el conocimiento, empezamos por el dato, las empresas vienen definiendo en un registro sus transacciones comerciales, pero ese dato no nos dice nada sobre el porqué de las cosas, y por si mismo tiene poca relevancia. Solo describe una parte de lo que pasa en realidad y no proporciona juicios de valor y por lo tanto no orientan para la acción. Si la decisión se basa datos estos nunca dirán lo que se tiene

que hacer, ni lo que es importante. Ahora los datos son la base de creación de información.

La información, tienen significado, relevancia y propósito. Los datos se convierten en información cuando los creadores y les añaden significado. La información permite iniciar un proceso de pensamiento en quien las recibe, que modifica su visión anterior. La información son datos procesados, organizados y catalogados. Su valor se deprecia rápidamente y necesita una continúa actualización.

El conocimiento, estrictamente lo encontramos en una disciplina de la filosofía, la epistemología, que estudia el conocimiento desde dos vertientes: 1) la escuela del racionalismo, que se basa en la razón a priori como base del conocimiento; y 2) la escuela del empirismo, basada en la experiencia a posteriori.

El empirismo es utilizado en el Management, como una mezcla de experiencias, valores, información, saber hacer (Know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es muy útil para la acción.

El conocimiento reside en las personas, forma parte de lo complejo y se deriva de la información como está se deriva de los datos. Pero mientras que para transformar datos en información la tecnología es suficiente, el paso de la información a conocimiento es un trabajo que lo realizan las personas. La creación de conocimiento tienen

lugar entre las relaciones que se establecen por las personas, y estas relaciones sí que pueden ser realizadas con la tecnología.

## **Para que medimos el conocimiento**

La gestión del conocimiento, se puede identificar como los esfuerzos realizados dentro de una organización para captar, organizar, difundir y compartir los conocimientos entre todas las personas que forman parte de la misma, se podría añadir, con objetivo de generar valor para la organización.

El proceso de gestión de conocimiento ha de ser continuo y asegurar que todo conocimiento captado se desarrolle en la aplicación útil para la empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Todas las organizaciones poseen datos, información y conocimientos, pero no todas gestionan el conocimiento. Las que no lo hacen, por buenos que sean los datos y conocimientos de que dispongan, no podrán construir ventajas competitivas reales.

La gestión del conocimiento se fundamenta en la integración de tres factores claves: el Management Democrático o la capacidad directiva de los empresarios, los procesos de la organización y los medios de comunicación a través de la tecnología.

El encargado de la integración es el Management Democrático dirigirá sus acciones hacia

presunciones básicas y valores tales como compartir el conocimiento, favorecer su adquisición, no tener miedo a los errores, dedicar tiempo a la creatividad personal, posibilitar la comunicación directa y transparente, de todo ello va a depender en gran la gestión del conocimiento.

Para ello también se deberán modificar los procesos, de modo que ayuden a compartir información y conocimiento; este conocimiento se considerará como un producto más que hay que conseguir en la ejecución de las actividades diarias.

## Con qué medimos el conocimiento

La empresa debe para medir el conocimiento invertir en un el conjunto de tecnologías, redes de comunicaciones y aplicaciones de software que faciliten el análisis y distribución de la información y que favorezcan la gestión de este activo intangible. Pero como veremos la inversión en tecnología no garantiza de por si el éxito, si no se introducen cambios organizativos que combinen la tecnología con nuevas formas de organización.

La llamada cadena de valor del conocimiento refleja el proceso desde que se localiza la materia prima de la cadena, los datos, hasta que éstos, convertidos en conocimiento, se ponen a disposición de quienes los necesitan en una organización.



En primer lugar, se crean o localizan los datos generándolos o descubriéndolos mediante procesos de investigación o de búsqueda en fuentes ya existentes o a través de Internet.

En esta etapa deberemos tener presente:

- 1) Qué conocimientos deseamos generar y qué

relevancia tiene para la actividad económica de la empresa en general (el conocimiento debe ir dirigido a la mejora de productos, procesos y servicios) y para el usuario concreto en particular.

2) Identificar las fuentes donde localizarlo, ya sea en el ámbito interno o externo.

3) Sintetizar y agrupar el nuevo conocimiento para generar más conocimiento.

A continuación se organiza y estructura el conocimiento adquirido y se transforma para su almacenamiento y posterior utilización por parte de otros miembros de la organización. En esta fase se utilizarán herramientas de groupware, y sistemas de data warehouse.

Una vez localizado o generado el conocimiento y almacenado de manera estructurada, se distribuye internamente. En esta tercera fase será necesario tener en cuenta lo siguientes elementos:

1) Dónde debe estar disponible el conocimiento.

2) Qué tecnologías y sistemas se utilizarán para difundir el conocimiento.

3) Qué nivel de precisión y profundidad debe tener el conocimiento suministrado en función del usuario final.

4) Cómo conseguir que la interpretación de todos los usuarios final sea similar.

## 5) Cómo otorgar credibilidad a la información distribuida.

Finalmente, tenemos la fase que da sentido a la generación de conocimiento y a su gestión: la utilización del conocimiento por parte de los miembros de la organización.

En este apartado deberá formalizarse un procedimiento de feedback que permita a la organización, entre otras cuestiones, medir posibles fallos en la creación de conocimiento, niveles de utilización, costes del proceso, mejoras en los procesos de aprendizaje.

En todo proceso de gestión de conocimiento actual se utilizan las tecnologías de la información y comunicación. Si bien no es estrictamente necesario contar con un gran entramado tecnológico para poder gestionar el conocimiento en la organización, lo cierto es que facilita mucho las cosas: la posibilidad de compartir información en línea con cualquier persona de la organización, el acceso instantáneo a información desde un ordenador en el propio puesto de trabajo, la posibilidad de crear una memoria organizacional sustentada en un soporte informático.

El software también se ha democratizado, a través de la Web, se pueden descargar sin necesidad de asumir grandes costes programas informáticos que a la pyme le sirven para gestionar no ya sólo el conocimiento sino también la totalidad de la empresa.

Todos estos elementos facilitan la gestión del conocimiento y, por supuesto, se deben tener en cuenta a la hora de configurar la tecnología que dé soporte a la gestión del conocimiento.

Una prueba de lo factible que es la gestión del conocimiento a través de las tecnologías de la información y comunicación actuales son el movimiento de software libre, los componentes de una arquitectura de red son fácilmente disponibles para la pyme; El Management Democrático propone para la gestión del conocimiento cinco niveles:

Primero: Contar con un sistema operativo, que permita la estructura de red. El sistema operativo Linux.

Se pueden descargar desde; <http://www.ubuntu-es.org>

También con el sistema operativo Windows se puede establecer fácilmente una red privada virtual.

Segundo: Un navegador estándar, recomendamos la última versión del navegador firefox

Se puede descargar desde; <http://www.mozilla.com>

Tercero: La distribución, deberá contar con un servicio de directorio que facilite saber dónde se debe consultar. El software necesario es el Open Office.

Se puede descargar desde; <http://www.openoffice.org>

Cuarto: El software sofisticado para procesos de inteligencia, ayuda a convertir la información en conocimiento (herramientas de flujo de trabajo (workflow), minería de datos (data mining), se pueden buscar en Google.

Quinto: El software de transmisión, el correo electrónico, el Chat, el blog, el Wiki, se sitúa en el soporte necesario para la distribución de la información. (intranet, Internet, Web 2.0, etc.).

Estos cinco niveles son básicos, pero el movimiento de software libre es mucho más amplio y alcanza la totalidad de posibilidades que en una empresa se pueden necesitar.

En lo relativo a las tecnologías de la información y comunicación y en relación con la gestión del conocimiento, se puede afirmar que:

a) Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), son clave para la gestión del conocimiento.

b) El objetivo fundamental de la arquitectura de red de gestión del conocimiento no es sólo facilitar al cliente y usuario el acceso a toda la información de la empresa, sino también al colaborador, y al personal implicado en la misma.



## El capital humano

El concepto de capital humano surge de las nuevas teorías sobre crecimiento económico, los primeros estudios sobre el Capital Humano se deben a [Gary Becker](#) (1975). Sobre la naturaleza de la competencia, se midieron en términos de nivel educativo de un Estado o Nación. A [Theodore William Schultz](#) (1972), se deben los primeros estudios referentes a los Recursos Humanos, destacó la importancia que en los países desarrollados se otorgaron al proceso de industrialización en sacrificio de los procesos de Recursos Humanos de la agricultura.

La aportaciones de [Paul Romer](#) (1980), a la teoría del crecimiento económico, en torno al Capital

Humano, están haciendo cambiar las posiciones, se estudia un modelo endógeno de incorporación de la tecnología y el conocimiento como otro factor de crecimiento económico que junto a los ya tradicionales de capital y trabajo son generadores de valor económico. Se ha evidenciado la relación directa entre el Capital Humano y los avances de la productividad y competitividad de la economía, por ello el Capital Humano se presenta junto al capital físico, bienes materiales y tecnología, como parte de la riqueza de crecimiento económico, ahora bien éstas las tecnologías se pueden adquirir fácilmente en el mercado, o ser importadas, y su aplicación a la productividad requiere de personal y conocimientos técnicos que sólo una población cualificada posee y que difícilmente pueden adquirirse en el mercado y que difícilmente pueden ser importadas, por lo que en principio la formación y el aprendizaje se muestra como la solución al problema. Por lo tanto el aumento de conocimiento y de mejoras de competencias en las personas se muestra como una necesidad para el crecimiento económico. Igualmente son de necesarias la implantación de técnicas de gestión del conocimiento y de gestión de competencias para generar innovación vinculada a las nuevas tecnologías.

Se ha visto como la tecnología y la información están al alcance de todas las personas, organizaciones y empresas, por lo que no se presenta como una ventaja competitiva el tener tecnología sino que lo que puede diferenciar una organización y empresa de otra son los individuos

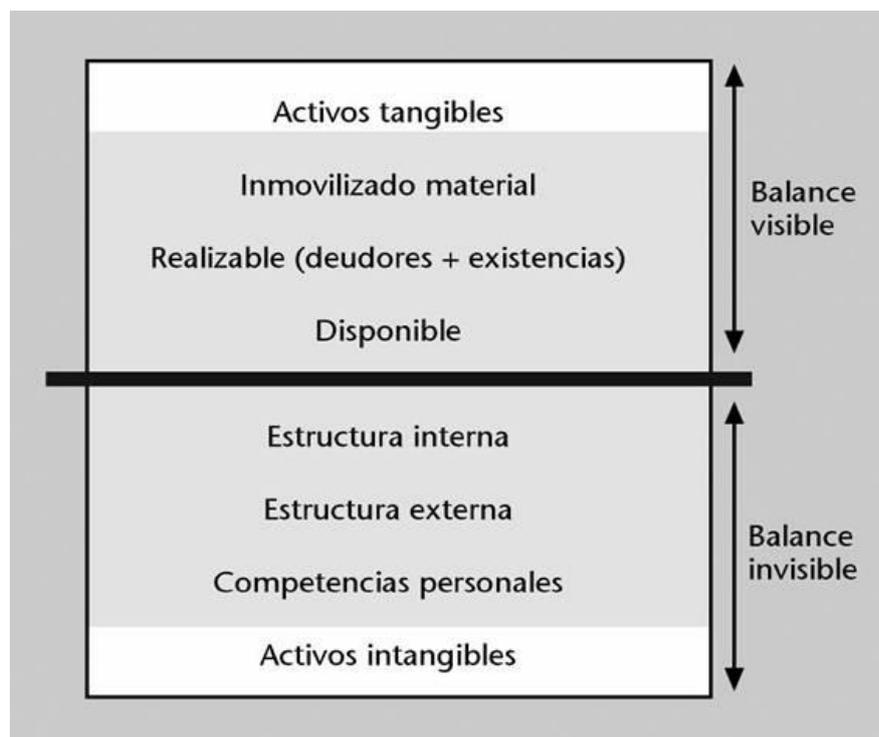
con los que cuenta esa organización o empresa, por ello se reconoce que las inversiones en capital humano, que incluyen entre otras, la escolarización, la formación en el puesto de trabajo o la seguridad social, mejoran la valoración sobre el potencial de crecimiento de las organizaciones, de las empresas y de la sociedad en general, la teoría del capital humano, tiene sus críticas que han surgido por ejemplo de la teoría credencialista, donde se dice que la educación es un filtro o señal, se ha denominado como el "problema de la capacidad y la hipótesis de la selección", [Luís Toharia](#) (1982), y que llevan a considerar la educación como una señal y no como una inversión en capital humano, en relación a las personas se piensa que si bien hay una relación directa entre rentas y nivel de estudios, otros factores como la capacidad y las competencias adquiridas mediante la experiencia por el Know-how y la formación continua, hacen que de las personas más capaces para el aprendizaje y la mejora del proceso productivo.

En estas teorías la educación es una forma de acreditarse en el mercado de trabajo, por lo tanto, la educación sobre todo la previa a la incorporación en el mercado de trabajo, sirven para mejorar las condiciones en que se compite, pero en principio no para aumentar la productividad, si bien es verdad que estas posturas sobre el papel de la educación en la economía no son contradictorias, sino más bien complementarias.

## El capital intelectual

El término de capital intelectual se emplea para designar el conjunto de activos de empresa, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.

Como sinónimo de capital intelectual se utilizan, entre otros, activos intangibles. Son, por ejemplo, los conocimientos de las personas clave de la empresa, el Know-how de la misma, las relaciones satisfactorias y de lealtad de una cartera de clientes.



Estos activos, cuya valoración desde el punto de vista contable no es sencilla, explica sin embargo si la empresa es más o menos valorada por el mercado.

### **Por qué medir el capital intelectual**

La reciente literatura a la que aspira a sumarse el Management Democrático documenta ampliamente los cambios precisos en la gestión de las empresas para subsistir en una economía dominada ampliamente por el conocimiento, esto es, caracterizada por el mayor peso del conocimiento y de los trabajadores del conocimiento en la producción y venta de servicios.

Este hecho ha potenciado el desarrollo del denominado valor intrínseco de las empresas, como aquel que es capaz de generar valor, con elementos no visibles y prácticamente ignorados por los modelos de contabilidad tradicionales.

El carácter oculto de estos activos hace insuficiente la información aportada por la contabilidad tradicional, se ha dicho que los estados contables son como el espejo retrovisor de un coche, que sólo ven lo que sucede atrás, no miran hacia adelante.

El Management Democrático, propone la gestión del conocimiento, con medición del capital intelectual de la empresa, el valor de una empresa en el momento actual, más allá de sus estados

contables, viene determinado por su capital intelectual y desde luego en la previsión de evolución de la empresa en el futuro.

El valor concedido por los inversores y accionistas a este tipo de activo ha derivado en una sensibilidad de las empresas cada vez mayor por desarrollar nuevas herramientas y modelos para identificar, estructurar y valorar estos activos intangibles.

## **Un modelo para la medición del capital intelectual: el Proyecto Intellect**

En España existe una iniciativa pionera en el estudio del capital intelectual, impulsada por el Instituto Universitario Euroforum Escorial, denominada [Proyecto Intellect](#).

El modelo de medición del capital intelectual que se presenta a continuación responde a la necesidad de recabar información sobre todos aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa. El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados por las empresas:

El modelo tiene los siguientes objetivos:

- 1) Ofrecer la información relevante para la toma de decisiones (perspectiva interna o de gestión).
- 2) Facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa (perspectiva externa).

### **Características del modelo Intellect**

Las experiencias sobre modelos de capital intelectual ha revelado la necesidad de dotar a cualquier modelo de unas características:

a) Enlace necesario del modelo con la estrategia de la empresa: genéricamente, existe una gran diversidad de elementos intangibles que podrían aportar valor a la empresa, así como diferentes indicadores para evaluar cada elemento. La importancia que tengan para cada empresa los diferentes elementos (y su medición) dependerá de cuál sea su estrategia concreta.

b) Modelo personalizado para cada empresa: como consecuencia de lo anterior, es preciso atender al caso particular de cada empresa, al momento de su ciclo de vida y a su estrategia de futuro, para determinar la forma que adoptará el modelo. No se puede aplicar directamente en una empresa el modelo desarrollado para otra organización, incluso del mismo sector, porque las estrategias en ambos casos serán distintas y, por lo tanto, la priorización y detalle de elementos, así como la forma concreta de medirlos.

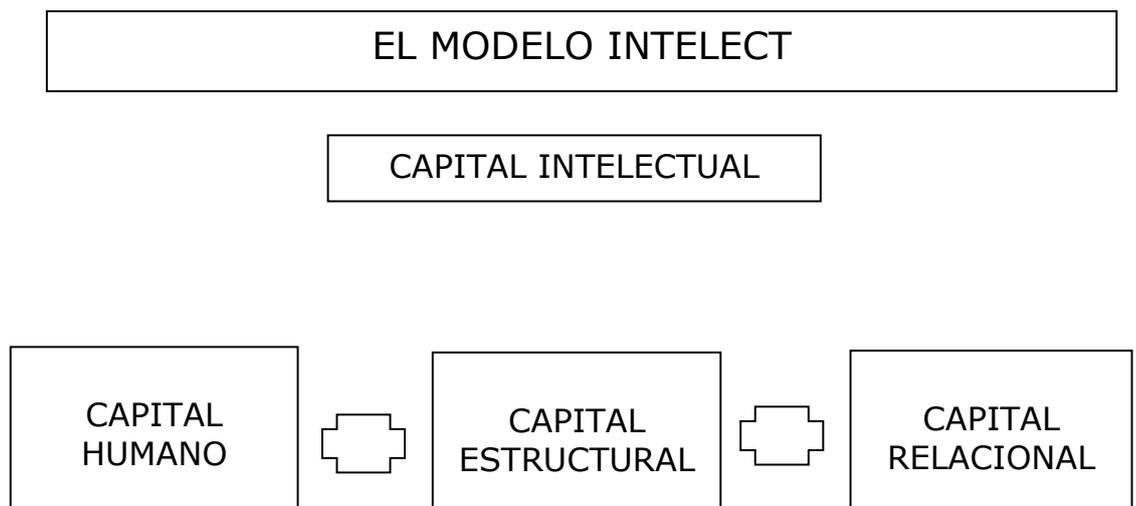
c) Medición no sólo de resultados, sino también de los procesos que los generan: los elementos de capital intelectual no sólo se miden por los valores que alcanzan en sí mismos, sino también por los mecanismos para conseguir tales resultados. La indagación sobre los procesos que generan unos

determinados conocimientos lleva a descubrir nuevos intangibles sobre los que se fundamenta el valor de la empresa.

d) Aplicabilidad: el deseo de diseñar un modelo aplicable y relevante para las empresas de nuestro entorno exige un equilibrio entre el rigor conceptual y la sencillez en su comprensión y facilidad de aplicación.

## Estructura del modelo Intellect

El capital intelectual está constituido por lo que podríamos denominar tres grandes bloques de elementos intangibles: El capital humano, el capital estructural y el capital relacional.



## **El Capital humano**

En el modelo Intelec, el capital humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas sobre ésta, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad para aprender. Por supuesto, en esta capacidad para aprender influyen diferentes elementos de forma más o menos directa o indirecta (por ejemplo, la satisfacción de las personas es una motivación para aprender).

El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una manera sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sino sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo

## **Capital estructural**

Se genera cuando el conocimiento de las personas se hace explícito y se sistematiza. Quedarían incluidos todos aquellos conocimientos estructurados, de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los manuales de procedimientos, etc.

El capital estructural es propiedad de la empresa, es decir, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Facilita el flujo del conocimiento y tiene como resultado una mejora de la eficacia de la organización.

## **Capital relacional**

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son evidentemente cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que se puede obtener de la relación con otros agentes del entorno (stakeholders).



## **Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) engloban el conjunto de tecnologías de microelectrónica, informática, telecomunicaciones y optoelectrónica. Éstas son utilizadas, cada vez más, en la actividad económica, lo que ha provocado la transformación de los procesos productivos y de la concepción tradicional del mercado. Gracias a las TIC muchas transacciones económicas se realizan en la red, sin necesidad de coincidir en el espacio y en el tiempo.

La característica distintiva de las TIC es que se basan en la aplicación económica del conocimiento para generar más conocimiento. Es decir, las TIC son conocimiento aplicado a la actividad económica e inciden directamente sobre la

creación de conocimiento.

Para poder afirmar que las TIC son la base de un cambio profundo tenemos que verificar que estas han generado un conjunto de cambios técnicos, productivos, sociales y culturales de primera magnitud.

Por un lado, podemos afirmar que a finales del siglo XX hubo un cambio, la era digital, que ha generado; 1) la existencia de un nuevo esquema productivo, caracterizado por la utilización de la información como input; 2) un nuevo esquema en la producción del conocimiento; y 3) nuevos patrones de gasto, aumentando la demanda de bienes y servicios intensivos en conocimiento.

Por tanto, podemos afirmar que las TIC son la base de un cambio profundo en la economía, y en el Management, en el análisis económico del comportamiento y de los hechos relacionados con la aplicación económica. Se ha llamado la economía del conocimiento y ésta no se limita al análisis de un sector o de un recurso económico concreto. Es mucho más, ya que la aplicación económica del conocimiento transforma tanto las actividades de producción, con nuevos recursos y mercancías y cambios en los ya existentes, como las actividades de la demanda, ya sean de consumo, de inversión o de sector exterior. Es en este sentido más amplio en el que tenemos que interpretar la economía del conocimiento, ya que éste se ha convertido en uno de los elementos claves de los avances de productividad y de competitividad y, en consecuencia, del crecimiento

económico.

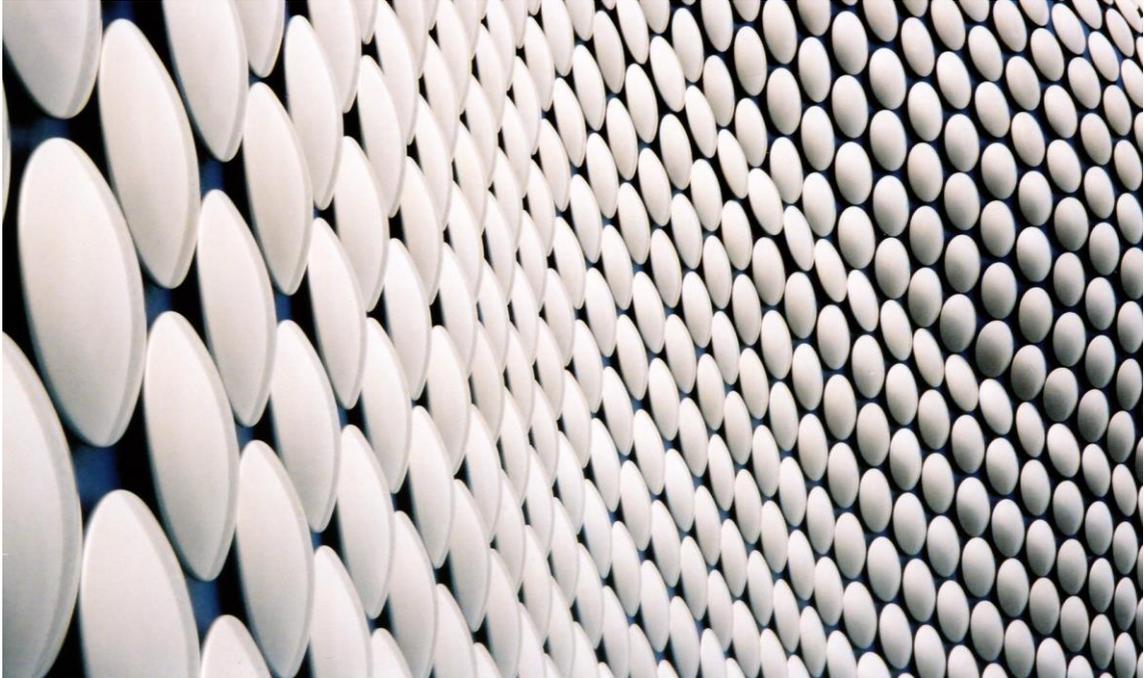
El punto de partida del desarrollo de las actuales tecnologías y la nueva oleada de cambios tecnológicos con las TIC, fue el transistor desarrollado por los laboratorios Bell, que permitió adaptar e integrar los circuitos electrónicos a los transistores, siendo la base para la creación de los ordenadores. A posteriori apareció la necesidad de transferir datos entre ordenadores y redes, que culminó con el desarrollo e implantación del protocolo TCP/IP junto con el HTTP y HTML, los cuales han hecho factible las redes tipo Internet, en las que actualmente se concentra la mayor parte de las comunicaciones mundiales, hecho que permite su proyección masiva. Todo esto ha supuesto un cambio tecnológico de gran envergadura, que está permitiendo el cambio en el Management.

Actualmente podemos agrupar las nuevas tecnologías en: 1) redes y sistemas informáticos; 2) software y aplicaciones; y 3) telecomunicaciones; estando las tres muy integradas. Por tanto, el desarrollo de cada una de ellas depende de la evolución interseccional entre sí mismas.

Una de las principales características de las nuevas tecnologías ha sido su capacidad de penetración en todo tipo de operaciones y partes de la maquinaria, gracias a su continua miniaturización lo que ha comportado también reducciones similares de costes. Estas características han provocado un ritmo rápido de

difusión e innovación de las TIC. Esta incorporación masiva de las TIC ha generado cambios en 1) los procesos productivos (mayor concentración de los productores, de los procesos de producción y nueva división del trabajo); 2) los mercados laborales (más selectivos, buscan mano de obra más cualificada, mayor competitividad); y 3) en el comportamiento de los consumidores (cambio en los patrones de demanda, siendo ahora más inestables).

Por lo tanto, podemos decir que vivimos una revolución tecnológica, las innovaciones que se producen a través de la tecnología transforman la actividad económica, el cambio afecta a todo cuanto nos rodea, tal es así que las empresas, las sociedades y las personas que pierdan el tren de esta revolución tecnológica desaparecerán entre los bastidores, para sentarse a contemplar como espectadores una obra que quizá no entenderán.



## **La globalización**

Desde entrados los noventa asistimos a un proceso de globalización que conjuntamente con las TIC e Internet, representan que todo el mundo está a nuestro alcance, que nos podemos poner en contacto con todo el mundo, y que podemos ofrecer nuestros productos a todo el mundo, además de que nos podemos reunir con nuestros clientes, en cualquier parte del mundo. Sin ir más lejos, unos conocidos pintores, de nuestra provincia de Alicante, tenían un contrato para ir a realizar unos servicios al sur de Londres, concretamente a una casa de Brighton, y lo han contratado a través de la Web. Con ello nos damos una idea de cómo se puede cerrar un trato comercial sin llegar a verse físicamente.

La globalización cambia y define nuevas estructuras que en la actualidad debido a la aplicación de las tecnologías e Internet, transforman la empresa. De esta etapa hay que destacar la dimensión de la distribución comercial. La adhesión de España a la Unión Económica, cambia el contexto la demanda interior y exterior se ve favorecida por el crecimiento del comercio internacional con nuestros socios comunitarios, como contrapartida se produce el gran reto de la globalización. En la sede de la Organización Mundial del Comercio van estableciéndose las reducciones a las barreras comerciales, un ejemplo cercano lo tenemos en la industria de nuestro entorno el calzado, las Importaciones de calzado asiático presionaba competitivamente sobre determinados segmentos de fabricación de plástico, textil y calzado deportivo, hasta que en 2005, se produjo la liberalización absoluta del sector, como consecuencia de la firma en 1994, en Marrakech, del ATC, acuerdo sobre textiles y confección que permitió la reforma de los mercados, el valor de la producción registro un descenso en 2005 superior al 11 %, hasta situarse en 2.435 millones de euros.

Ahora, la globalización ha ampliado nuestras posibilidades, porque permite la posibilidad de creación de otros productos que antes no existirían, un producto pensado para unos pocos, ahora se pueden convertir en productos para muchos. Si tienes una oferta de valor que sólo es demandada por unos pocos clientes, piensa que abriendo el abanico a otros mercados puede convertirse en una gran oportunidad.

La industria del calzado actual, ha asumido un papel fundamental en el proceso de transformación, propiciando la aparición de un nuevo modelo organizativo y de gestión conocido como empresa red. Sin lugar a dudas la globalización y el uso de las TIC y de Internet en las empresas han provocado una transformación en todos los niveles. Además de la adopción de una cultura empresarial totalmente orientada hacia el cliente, el uso de las TIC impulsa en las empresas el desarrollo de nuevos modelos de distribución, así quien tiene un cliente en Francia, puede acordar con él más fácilmente, la llegada del comercio electrónico ha hecho que las barreras al comercio se debiliten y que cada vez sea más sencillo comprar, en esto el Management Democrático ayuda en la organización de distribución y estrategia, favoreciendo estructuras organizativas más flexibles, de procesos productivos más rápidos, eficientes y económicos y modelos fundamentados en la generación y uso de la información y del conocimiento.

El incremento de la oferta ha conllevado el consiguiente cambio en los patrones de uso y consumo y el crecimiento del gasto en bienes y servicios. A este hecho también hemos de añadirle la mejora en el nivel educativo, unido a otros cambios propios de la evolución de la sociedad – como la aparición de nuevas tendencias culturales y nuevos valores sociales –, lo que ha dado lugar a una sociedad diferente, una sociedad constituida por individuos cada vez más exigentes e informados, que asocian al acto de consumo un

significado cultural y lúdico, y que demandan productos cada vez de mayor calidad y grado de diferenciación.

Estos fenómenos han afectado a las empresas que se han visto abocadas a un profundo proceso de transformación, la globalización de la economía se ha percibido como un auténtico reto, pero se presenta igualmente como generadora de oportunidades, al incrementar nuestro mercado considerablemente es una fortaleza de la organización.



## **La transformación de la empresa. El modelo de empresa red**

El estadio actual del Management Democrático viene situado por el entorno económico afectado por la globalización y los cambios debidos a nuevas formas de producción por la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación. El desarrollo de la economía del conocimiento tiene especial incidencia sobre las empresas como principal agente económico, haciendo que se transformen en fábricas de información y conocimiento.

Esta es una etapa de la trayectoria evolutiva natural del proceso de desarrollo en la cual la influencia de las tendencias de los mercados la segmentación de la demanda, hacen preguntarse, ¿cuáles son las estrategias a seguir? El Management Democrático, propone la gestión del

conocimiento, en ello está el diseño, la calidad, las nuevas técnicas de comercialización y distribución las diferencias de las producciones de los países líderes frente a los nuevos países productores. Ello viene acompañado por la adopción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y de Internet que han de reforzar las ventajas competitivas.

Las tecnologías de la información y comunicación han asumido un papel fundamental en el proceso de transformación, propiciando la aparición de un nuevo modelo organizativo y de gestión conocido como empresa red. Sin lugar a dudas el uso de las tecnologías de la información y comunicación y de Internet ha provocado esa transformación en todos los niveles. Además de la adopción de una cultura empresarial el Management Democrático está totalmente orientado hacia el cliente, el uso de las tecnologías de la información y comunicación impulsa en las empresas el desarrollo de nuevos modelos estratégicos de organización de la producción y los servicios, lo que favorece en el largo plazo el establecimiento de estructuras organizativas más flexibles, de procesos productivos más rápidos, eficientes y económicos y modelos fundamentados en la generación y uso de la información y del conocimiento.

Las tecnologías de la información y comunicación se presentan para la industria como un factor interno de carácter estratégico. Su fuerza como elemento de cambio reside en el conjunto de utilidades que ofrecen. Así pues, las tecnologías

de la información y comunicación no sólo constituyen una herramienta que de forma directa agiliza y hace más eficiente la realización de ciertos procesos; en ellas también encontramos un elemento que favorece la creación, la acumulación, la difusión y el uso del conocimiento que se convierte en un recurso productivo y estratégico de primer orden, de tal forma que la actividad empresarial comienza a fundamentarse en el uso de este bien intangible. Esta situación provoca, como primer resultado, una alteración y redefinición de lo que hasta el momento eran considerados los inputs básicos de la actividad empresarial. El trabajo y el capital, que eran considerados tradicionalmente los factores generadores del crecimiento económico, son visualizados bajo una nueva óptica. La masiva incorporación del conocimiento a la actividad empresarial como recurso productivo hace que sea necesario no sólo redefinir lo que entendemos por trabajo y capital, sino, además, añadir el conocimiento como tercer input básico en la actividad empresarial.

Esta fase de desarrollo del capitalismo ha generalizado y ha conllevado en determinadas zonas geográficas un aumento importante de la renta disponible, con el consiguiente cambio en los patrones de uso y consumo y el crecimiento del gasto en bienes y servicios intensivos en conocimiento. A este hecho también hemos de añadirle la mejora en el nivel educativo, unido a otros cambios propios de la evolución de la sociedad –como la aparición de nuevas tendencias culturales y nuevos valores sociales –, da lugar a

una sociedad diferente, una sociedad constituida por individuos cada vez más exigentes e informados, que asocian al acto de consumo un significado cultural y lúdico, y que demandan productos cada vez de mayor calidad, grado de diferenciación.

El uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación y de Internet en la actividad económica es una constante que de forma progresiva, se aprecia en las economías modernas que se han caracterizado por la implantación en el conjunto de sus actividades, lo que ha generado dos hechos relevantes: por un lado, ha facilitado el desarrollo y uso de un amplio abanico de innovaciones y mejoras en los procesos y los productos, con la consiguiente transformación de la actividad desarrollada por gran parte de los sectores económicos; y por otro lado, se ha traducido en la aparición de nuevas actividades productivas que derivan en un nuevo sector: la industria de la información, esta industria impregna a las demás actividades económicas.

Este fenómeno ha afectado a las empresas de forma importante, que se han visto abocadas a un profundo proceso de transformación, si la globalización de la economía se ha percibido como un autentico reto, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y de Internet se debe entender como generador de oportunidades y su uso intensivo como una fortaleza de la organización.

En el análisis de esta situación, tenemos que poner de manifiesto la importancia en términos económicos del proceso de innovación que deben desarrollar las empresas, para adoptar el modelo de empresa red, basado en el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, y en comunicaciones físicas y logísticas de reparto de la información entre las actividades económicas. Las empresas que quieran subsistir en el mercado deben adoptar las tecnologías de la información y comunicación, no sólo en el ámbito de producción sino también en los canales de comercialización, procesos como el justo a tiempo, sistemas de respuesta eficiente, intercambio electrónico de datos y actividades como el comercio electrónico no son conceptos cuya restricción se limite a las empresas de distribución de software y de venta al por menor.

La situación competitiva, requiere que se haga frente a la pérdida de producción, buscando formulas que permitan adaptarse a la nueva situación, como son la innovación de producto, de proceso y de organización, donde el uso de las tecnologías de la información y comunicación tiene un papel crucial, la red se ha de extender a los centros de producción, allí donde se encuentren.

En el ámbito organizativo, la principal transformación viene determinada por la reconfiguración sustancial de la cadena de valor hacia un modelo desintegrado e internacionalizado, la búsqueda de la flexibilidad y del aprovechamiento de los bajos costes laborales existentes en algunos países menos desarrollados

hacen que muchas empresas operen en un modelo de fuerte dispersión geográfica de la producción. A ello ha contribuido la escasa innovación en los procesos de producción, que continúan siendo mayoritariamente intensivos en mano de obra de baja cualificación, especialmente en la fase de producción.

Existen empresas que mantienen niveles elevados de pérdida de competitividad ya que continúan produciendo la totalidad de su producto en general con estructuras jerarquizadas e integración vertical lo que es considerado por el Management Democrático como negativo ya que se entiende que este modelo está orientado hacia la capacidad productiva, esto es, a conseguir una producción determinada, en base a una economía de escala, lo que no se considera óptimo, ya que se ha de orientar la capacidad de producción en base a las necesidades de los consumidores o del mercado. No obstante, frente a esta marcada tendencia a la desintegración de las cadenas de valor y a la especialización de ciertas actividades existentes, tanto dentro como fuera del sector productivo industrial, algunas empresas como por ejemplo la empresa Pikolinos, con una adecuada gestión de los recursos humanos, y de la calidad, han basado gran parte de su éxito internacional en una fuerte integración vertical que se extiende desde el diseño de los productos y los materiales hasta la distribución y la venta de los productos terminados mediante establecimientos propios, pasando por la realización en sus propias plantas de una parte de las tareas de fabricación o terminación de los productos que vende.

Por último el uso de las tecnologías de la información y comunicación y de Internet, ha favorecido los procesos de externalización, haciendo que la comunicación con los proveedores se desarrolle de forma sencilla, rápida y menos costosa. Y en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y de la administración y financiación en general. Además se han mejorado los sistemas de logística y de almacenamiento, de modo que permite que las empresas puedan reducir el tiempo de producción entre un 15 y un 20%, mejorando los procesos de dirección y de mejora en los flujos de mercancías de manera constante. Con los clientes también se han mejorado las relaciones, las tecnologías de la información y comunicación y de Internet, también están mejorando la información respecto del cliente en términos más precisos y exactos, y ello hace posible mejorar la oferta y el servicio con un mayor grado de adaptación a las características del cliente y no sólo mediante establecimientos físicos.

Muchas pymes están entendiendo que para responder a las demandas de los clientes, se han de ofrecer productos totalmente adaptados a sus necesidades y gustos, la innovación del proceso consistente en una interacción del proceso de la producción en la que están implicados todos los agentes de la cadena de valor: consumidores, proveedores, los trabajadores y la propia empresa, donde la información de mercado constituye un elemento esencial.

La creación de un sistema de información de mercado con bases de datos, de uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación y de Internet, es el principal punto sobre el que se fundamenta esta innovación de proceso. Las tendencias del mercado se conocen mediante el contacto directo con el consumidor, o bien mediante la visita periódica a ferias y exposiciones. El funcionamiento en red, y la transmisión de información entre la sede central y los centros de venta. En las empresas, el proceso de pedido se articula en un procedimiento informático desarrollado por los técnicos de la empresa, directamente realizados sobre ordenadores portátiles en la tienda o a través de PDA, conectados a la red. Los responsables de la tienda transmiten sus comentarios acerca de las tendencias y demandas detectadas por los clientes.

Internet está permitiendo a las empresas disponer de un nuevo canal de distribución y transmisión de la información, entre los beneficios generales que ofrece el medio es de destacar el acceso global al verse eliminadas parte de las barreras logísticas, geográficas y temporales que existen; las excelentes perspectivas de crecimiento futuro que este medio tiene asociado, y su versatilidad, tanto para mantener contacto interactivo directo y a largo plazo con los clientes como con relación del análisis de la información que estos facilitan, y la posterior mejora de la compra y adaptación de la oferta y del servicio a las necesidades del mercado. Por el lado de las limitaciones nos encontramos con el incremento de la

competencia, el mayor grado de independencia del consumidor, ante la mayor información de que dispone y la reducción de costes que el medio ofrece en el desarrollo del proceso de compra, o la falta de confianza que el medio provoca en los individuos.

Tradicionalmente la tecnología se ha considerado como un recurso al servicio de la empresa, la incorporación de una máquina se consideraba como algo exógeno. Según esto la mejora productiva venía a través de los aumentos de productividad, o de mejora de una combinación de los recursos productivos. Esta cuestión exógena no cuestiona los fundamentos de la estrategia y la organización empresarial, ya que entiende que la tecnología no afecta (es neutra) al desarrollo productivo de los inputs empresariales. Por esta razón, ningún proceso de sustitución de capital por trabajo, entendido como introducción de tecnología, sea una nueva máquina, o un vehículo de transporte, pondría en duda la propia esencia de la actividad empresarial, fundamentada en la división del trabajo y basada en la especialización por funciones y la jerarquía. Así pues el Management industrial considera la tecnología como un factor de contingencia empresarial, como un factor del entorno que puede no alterar la forma organizativa, por el contrario está ocurriendo que la introducción de tecnología modifica de forma endógena el sistema de organización lo que permite obtener diseños estructurales diferentes para situaciones similares.

Esto es lo que ocurre con la introducción de las tecnologías de la información y comunicación e Internet, en el proceso productivo, que cambia el sistema de organización. Con la irrupción de las tecnologías de la información y comunicación y de Internet se rompe el límite neoclásico de la descentralización de actividades y se permite el diseño basado en la interconexión en red de todos los elementos de la cadena de valor, de forma que podemos afirmar que la empresa es una red. La evolución competitiva del entorno empresarial, presionada por la globalización, comporta la formulación de estrategias que requieren de fuertes descentralizaciones para alcanzar niveles de eficacia más elevados. Las empresas actuales requieren de un elevado componente tecnológico y que además es muy complejo para la reducción de costes y diferenciación del producto. Estos niveles de eficacia implican costes de transacción cada vez más elevados lo que nos conduce hacia la colaboración con otras empresas que manejan el aspecto complejo más eficiente en el uso de la tecnología, y esto permite la focalización en el proceso de producción lo que nos lleva a la red de empresas.

Las características del modelo de empresa red que lo definen son:

Primera; La empresa red sólo es posible a partir de un cambio cultural interno.

Segunda; En la empresa red se combinan activos especializados, frecuentemente intangibles, bajo control compartido.

Tercera; Se fundamenta en la toma de decisiones basadas en el conocimiento y no en la jerarquía.

Cuarta; La gestión de la información en la empresa red se basa en unas comunicaciones directas, que abarcan el conjunto de todos los elementos informativos.

Quinta; La empresa red se organiza en equipos de trabajo multidisciplinares, equipos de trabajo variables y específicos para cada proyecto de negocio.

Sexta; Los Recursos Humanos que integran la empresa red superan las tradicionales vinculaciones contractuales basadas en el precio, las características funcionales y el nivel de servicio.



## **El Business del Management Democrático**

Las organizaciones, en general, y las empresas, en particular, se enfrentan a uno de los retos más importantes de la era actual: aprender a dirigir el conocimiento existente, con el fin de crear valor y generar ventajas competitivas sostenibles. Esto se realiza teniendo la aptitud para el cambio y la capacidad esencial que facilite lograr la excelencia organizativa, los rasgos característicos de las empresas serán; la flexibilidad, la virtualidad y la personalidad.

El Management Democrático, pretende analizar el proceso de transformación económica que ha llevado a la actual definición de la sociedad del conocimiento, donde las actividades empresariales de las organizaciones, son las creadoras de activos intangibles, que justifican la mayor creación de valor en la economía actual de acuerdo a las nuevas concepciones de la economía del conocimiento y de las organizaciones basadas en el conocimiento. Es una expresión que queremos hacer llegar a todas las empresas y pymes las cuales no disponen de los recursos necesarios para contratación de directores y ejecutivos con las capacidades necesarias para impulsar la transformación económica necesaria.

En la economía del conocimiento se presentan y se pueden describir oportunidades de negocio, para la pyme que quiera subsistir y competir en el mercado. Para ello, será necesario ante todo tener la aptitud y estar dispuesto a aprender las nuevas

competencias y oportunidades, y además tener la capacidad de adaptarlas al diseño de nuestro modelo de negocio y a su nueva forma de actuar, es decir, deben prepararse para el cambio.

La tecnología por sí sola no es la llave que abre la creación del valor económico, está demostrado que no ocurre como en la economía industrial, que la introducción de tecnología suponía trasladar el factor trabajo normalmente menos cualificado y suprimir su coste, la situación económica es diferente, las empresas actualmente maximizan sus beneficios cuando combinan la tecnología actual con nuevas formas de organización.

Se han identificado, por el Management Democrático oportunidades de desarrollo del negocio, accesibles tecnológicamente para las pymes, y que seguro ayudaran en el nuevo entorno competitivo y productivo de la economía. Estas tendencias se encuentran en tres amplias áreas de la actividad económica; dos relacionadas con la capacidad directiva de los empresarios y una tercera relacionada con el efecto del uso de la información y del conocimiento y las nuevas formas de organización, en otras palabras, el Management de relaciones, el Management del capital y los recursos humanos, junto con la incorporación del conocimiento a la actividad económica.

## **La creatividad**

Aprovechemos las innovaciones, hagamos redes. Internet y las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de reorganizarse y conseguir innovaciones, el capital humano y el talento innovador pueden conseguirse en el mercado a través del outsourcing. Con Internet y las nuevas tecnologías, de forma rutinaria y con un bajo coste las pymes se relacionan con sus clientes, proveedores, y colaboradores de manera que su especialización, permite la creación de nuevos productos, lo que llamamos la innovación de producto, los contratistas independientes, las consultoras, hacen que se creen gran cantidad de productos y servicios nuevos. Las pymes, han ampliado tanto su mercado gracias a la globalización y a las nuevas tecnologías, que los productos y servicios que ofrecen ayudan al desarrollo de otras empresas a través de la colaboración en red. La tecnología permite que las empresas deleguen en las demás empresas – es una distribución de la creatividad.- esencialmente por la innovación del outsourcing a través del trabajo en redes.

Distribuyendo la innovación a través de la cadena de valor, las pymes pueden incluso reducir sus costes y llevar productos nuevos al mercado eliminando de sus estructuras de organización la jerarquía y las estrategias de control total.

La industria de la información y la generación de conocimiento, junto con el software libre han alcanzado un nivel de madurez, que la innovación esta descentralizada y puede ser aprovechada por las pymes., por ejemplo, el sistema operativo Linux, fue desarrollado sobre Internet por una red de especialistas. A través de Internet, cualquier pyme puede crear innovación de producto de proceso o de organización y añadirlo a su estructura de producción ya sean productos tangibles o intangibles. En la economía del conocimiento la principal demanda son los datos y la información, para convertirla en conocimiento que genere valor para la organización y ello es un producto intangible. A través de Internet, se pueden publicar con bajo coste todas las especificaciones de los productos que la industria fabrica, con los que los proveedores y clientes pueden conocer, que es lo que el mercado necesita y entonces trabajar en colaboración el uno con el otro para diseñar los componentes necesarios de la industria, con una gran coordinación en red, se reducen costes, y se consiguen las economías de escala. En este contexto, y en coherencia con la evolución teórica del concepto de empresa red, las nuevas aportaciones de la economía, abandonan la concepción exógena de la tecnología y centran su análisis en la interpretación endógena del progreso tecnológico. Y no sólo esto, con la consolidación de una economía basada en el conocimiento, la economía de la empresa va focalizando su ámbito de análisis en el estudio de los elementos intangibles y en la orientación de la producción a una demanda global y cambiante. En

otras palabras, como siempre el Management continúa analizando las organizaciones y su administración, aunque en la actualidad da prioridad a nuevos elementos competitivos como la relación con el entorno, el papel de las personas y su conocimiento y la descentralización de las actividades productivas.

En el pasado, el uso de la tecnología era distinto se añadía al proceso productivo como un elemento neutro para incrementar la productividad y reducir los costes, sin cuestionar los fundamentos de la estrategia ni la organización, la incorporación de la tecnología se fundamentaba en la división del trabajo y basada en la especialización por funciones y la jerarquía, esto ha cambiado sustancialmente en el paradigma tecnológico actual, se requiere un uso distinto. Los avances recientes en el software su compatibilidad, la Web 2.0, las redes, permiten a la empresa estar conectada de forma ubicua en red lo que hace más fácil la comunicación y el trasvase de conocimiento y de know-how, desde las industrias de la información hacia el resto de sectores.

Se debe aceptar esto si quiere ganar competitividad, el impacto de las innovaciones que supone Internet y las tecnologías, en las pymes y las industrias complementarias podría ser sustancial y producir unas sinergias capaces de modificar la estructura económica actual. Se estima, que la economía de los EEUU, transformará la actividad relacionada con los recursos humanos, el network, y la innovación, produciendo una reducción del trabajo relacionado

con la administración de más del 12 por ciento de la actividad.

## **El cliente es un innovador también**

Usemos al cliente, establezcamos una red de para innovar y crear juntos. Los clientes y usuarios, en sus relaciones con la pymes; también innovan, veamos un ejemplo, la enciclopedia en línea Wikipedia, se podía ver como un servicio o producto creado por sus clientes y usuarios.

Con Internet se desarrolla una oportunidad, la de orientarse al cliente -- una evolución en parte debida a la Web 2.0 – Internet, se ha convertido en una plataforma más extensa para la interacción, la comunicación y la economía del outsourcing. Las pymes desean acceder cada vez a esa innovación de proceso que es estar en línea con sus clientes y usuarios y con las organizaciones de todas las clases. Con ello pueden relacionarse de forma diferente e interactuar con el cliente y conseguir ventajas competitivas.

Podemos comprobar cómo a través de la Web 2.0, cualquiera puede colaborar en línea, con su cliente o proveedor, con los usuarios en general o con los consumidores, y contratar a través de la red multitud de servicios y productos.

Una forma de conseguir clientes, sin tener una tienda física, es simplemente con un almacén, a través de herramientas de compra en línea como pueden ser plataformas de Internet Home Shopping, o de participación en bloggers, un

almacén de calzado o de ropa puede pedir a sus usuarios que sometan a diseño los grafitis de sus camisetas. Y, seguramente que cada semana, centenares de participantes propondrán ideas a la comunidad. Y los mejores diseños o los más votados seguramente podrán imprimirse en el diseño de las camisetas, también los ganadores pueden recibir una combinación de premios, un almacén de ropa en línea es: <http://www.threadless.com>

Las pymes deben implicar a sus clientes en el diseño de sus productos, en la percepción de la calidad, la prueba del producto, los servicios asociados, mejorar el marketing de relaciones, con el proceso de alianzas estratégicas se consiguen mejores resultados, se averiguan las necesidades y comportamiento de los clientes y a su vez se puede reducir el coste de adquirir a nuevos clientes y fidelizar a los que tenemos acelerando el desarrollo. Por el contrario se debe asegurar de que al permitir que los clientes le ayuden a innovar que la información y la incorporación del conocimiento a su proceso no estén influidas indebidamente por una comunidad de clientes o usuarios. Se debe ser cuidadoso de no centrarse en la inmediatez, sino más bien que en necesidades del largo plazo, y tener cuidado o evitar después no poder resolver las expectativas creadas.

## **El talento**

Colaboremos cojamos de las redes del talento. Se puede comprobar cómo mientras crece el trabajo cualificado y se usa el conocimiento, en nuestra colaboración en línea a través de Internet, emergen herramientas nuevas de comunicación y se acentúan las competencias profesionales, las pymes pueden acoger estos aspectos cada vez más especializados del outsourcing y todavía mantener la coherencia de organización. La tecnología actual permite descentralizar la innovación a través de redes de clientes de proveedores, también permite que colaboren desde el entorno más trabajo de los consultores especialistas y a los agentes libres.

El talento se encuentra en una gama de actividades -- de las finanzas a la comercialización y de estas a las operaciones -- y puede ser encontrado en la red con un buscador como Google. La mejor persona para una tarea puede ser un agente libre en la India o un empleado de una compañía pequeña en Italia o más bien de alguien que trabaja para un consultor o asesor de servicios globales de empresas. Las tecnologías del software y de Internet están haciendo más fácil y menos costoso a las pymes que integren y manejen la externalización del trabajo, y este desarrollo abre muchas opciones para los directores y los encargados de funciones corporativas.

Los nuevos modelos de despliegue del talento y sus implicaciones para las tareas de nuestro personal y de los FreeLancer son interesantes. Por ejemplo, TopCoder, <http://www.topcoder.com/> es una pequeña empresa que ha creado una red de reveladores de software, puede representar al modelo de despliegue de talento. TopCoder da a las organizaciones que desean tener software desarrollado para ellas acceso a su talento. Los clientes explican la clase de software que necesitan creando un acercamiento y una reducción de costes que son menores que emplear a ingenieros experimentados.

Además, los cambios en la naturaleza de relaciones de trabajo podrían conducir a nuevos modelos de retribución que cambiarían esquemas de pago por función de tiempo y en función de los resultados.

Las pymes pueden trabajar cogiendo información de la red, para aplicarla a su proceso productivo y acelerar los proyectos. La tecnología es lo suficientemente avanzada como para que si un proyecto de bajo presupuesto busque algo, lo más remoto, lo pueda encontrar, pero esto no es magia aunque lo parezca, detrás de ese fenómeno hay miles de ingenieros y personas trabajado en tecnología con un gran empeño, para que un proyecto cualquiera, incluso científico pueda disponer de la información que busque.

Esto se traduce en oportunidades de comunicación y ello en negocio y se aprecia en los sectores de creación de software o en la industria de la

información, salud pública y privada, servicios profesionales, tales como consultoras y asesorías, también son oportunidades para los servicios de inmobiliarias y construcción, en definitiva para toda la actividad económica. Las pymes actuales pueden transformarse y operar en el mercado como medio de comunicación a través de la red, producir video, televisión, incluso radio. Las empresas de comunicación, que aún trabajan en soportes físicos, necesitan de la publicidad para hacer frente a los costes de producción de información, con Internet, el proceso se dota de un dinamismo extremo. Google, Yahoo, Amazon, Apple, y otras compañías acumulan tanta información como un medio de comunicación convencional.

Las pymes pueden dividir fácilmente su trabajo en segmentos más pequeños y en las tareas de los FreeLancer, para entonces añadirse en su conjunto. Las pymes ya se mueven en esta dirección, las que no necesitarán entender el valor de su capital humano más completamente y manejar diversas clases de contribuidores. También tendrán que construir capacidades para encontrar o contratar talento global o con el conjunto del talento que se especialicen en el abastecimiento de tales servicios. La ventaja competitiva cambiará hacia las pymes que pueden dominar el arte de subdividir y de recomponer las tareas en base al manejo de la información y del conocimiento.

## **El valor del colaborador**

Las pymes aumentaban su actividad de producción y fabricación (transformación) y sus actividades comerciales (transaccionales) cuando se han basado en las reglas de organización jerárquica. Esto cambia considerablemente con la interacción del personal que presta servicios en la empresa y con los demás colaboradores a través de Internet. Una parte cada vez mayor del negocio en la economía actual se desarrolla sobre competencias que implican negociaciones, conversaciones, conocimiento, juicio, y colaboración ad-hoc -- interacciones tácitas, como las llama el Management Democrático. Estimamos, que para el año 2015, el 44 por 100 del empleo total de los EEUU, y por encima del 40 por 100 en Europa y Japón, se dedicará realizar tareas que impliquen sobre todo las interacciones con este tipo de colaboradores, y habrá similares cambios en la composición de los recursos humanos

El uso de la tecnología de la información y comunicación e Internet, reducirá las diferencias entre la productividad del trabajo industrial (transformación) y el del trabajo de transacciones. Mejorar la productividad será desde una visión de aumento de la eficacia -- por ejemplo, centrándose en las interacciones que crean valor y asegurándose del uso de la información y el contexto de creación de valor, en una orientación hacia la creación de alto valor en conocimiento-.

Las herramientas tecnológicas que promueven interacciones tácitas, tales como, la telefonía móvil, wikis, blogs, webs, redes ambientes virtuales de trabajo, video conferencia. Las pymes han de aprender a utilizar estas herramientas.

Desarrollar las innovaciones que propone nuestro Management Democrático, en un mundo complejo en cambio constante y en competencia de mercado, crear valor con las interacciones, ganar más eficiencia se hace con formas más rápidas de comunicación entre colaboradores individuales y los equipos de trabajo.

Las pymes mejoran la productividad de los recursos humanos que interactúan, para ello será necesario además de invertir en tecnologías combinar con un cambio de organización que cree incentivos y valores que conduzcan al uso de esas tecnologías y de Internet. Automatizando las actividades transaccionales a través de la red, se está comprobado que la rentabilidad se aprecia mucho más rápidamente y se mide mucho más claramente que la rentabilidad de inversiones en tecnología que se incorpora al proceso productivo para automatizar tareas de fabricación y producción.

## **La automatización de los servicios administrativos**

Automaticemos a través de la red. Las empresas, los gobiernos, las instituciones y otras organizaciones han puesto su afán innovador en sistemas de automatización de tareas y procesos: pero eso no es fuente de valor actual, si se mantienen sistemas donde se nota la ausencia en la planificación de los recursos humanos: por su parte las pymes no pueden estar pendientes tan sólo de la vía de cumplir con la normativa, la contratación y la especulación con el coste de trabajo, tampoco se orienta el negocio hacia el cliente, predominando un Marketing transaccional y no de relaciones en la orientación al cliente, la gestión de la organización deja que desear la verdad, las bases de datos no se usan en la industria, ni elementales técnicas de Customer Relation Management (CRM), ni sitios Web, se tiene una página Web, como un artículo de lujo, para tener presencia en Internet.

Estos sistemas, están compitiendo con pymes que además usan la interconexión y el intercambio de datos y representan procesos de negocio cada vez más pequeños pero más rentables. Lo que es más importante, la información combinada de nuevas maneras de automatizar para el aumento de otras actividades más amplias, y estas en la administración al servicio del cliente.

Unir bases de datos de sus sistemas internos a través de Internet – con la competencia no es una tarea fácil por lo visto-- dejar el seguimiento del pedido de los clientes a través de sitios Web, para que sin la intervención humana saber dónde estaba el mismo. Los sistemas para automatizar los procesos de contestación al cliente, reducen costes mientras aumenta la satisfacción y la fidelidad del mismo.

Las pymes deben sustancialmente automatizar muchas tareas que se repiten, por ejemplo en la contabilidad y en los recursos humanos que todavía, los datos y la información no tienen porque estar en nuestro ordenador, pueden estar en la Web, esto parece que no se ha entendido -- particularmente en sectores y regiones donde se marcha un paso más lento – existen las "islas de la automatización" las empresas de servicios son las encargadas de crear en sus clientes la capacidad de hacer nuevas cosas. La automatización es una buena inversión si reduce los costes pero también ayuda a los usuarios a conseguir lo que desean más rápida y fácilmente.

## **La descentralización de la distribución**

La tecnología ayuda a medir el uso de cada activo, las pymes pueden medir todo lo que se puede gestionar, utilizar los activos fijos y tangibles más eficientemente desagregando los sistemas monolíticos en componentes reutilizables, y se mide en costes más pequeños y en incrementos del retorno de la inversión más eficaces. Las tecnologías y en especial Internet, se pueden usar para la medir la asignación de recursos en nuevos modelos de contabilizar el valor y permitir así tener sistemas eficaces de recursos humanos capaces de planificar una descentralización productiva para dirigir los recursos hacia la distribución.

La conocida Amazon.com, se dedica a la actividad de venta minorista, al ampliar su modelo de negocio dejó a otros minoristas utilizar sus logísticas y servicios de distribución. También dio oportunidades a revendedores independientes de software para compartir el proceso en su infraestructura de modo que no tengan que comprar los suyos propios para la distribución.

Los operadores móviles de la red virtual, son otro ejemplo, proporcionan servicios sin cables y sin la inversión en una infraestructura de red. En el nivel más básico de la producción está demostrado que el 80 por ciento de todas las pymes que responden a una encuesta reciente basan sus oportunidades en la descentralización productiva

como oportunidad de negocio y que están invirtiendo en servicios de tecnologías Web relacionadas.

Aunque los usos varían, muchos están utilizando estas tecnologías para ofrecer a otras pymes – proveedores, clientes, y otros que participen en el sistema -- le tienen permitido el acceso a partes de su arquitectura con protocolos estándar.

La descentralización de la distribución funciona bien. Usted puede comprar hoy a cualquier hora un billete en avión, y lo puede hacer tomando un café en un estadio de deportes, o puede comprar un bolso de diseño, a través de herramientas de Internet. La descentralización de la distribución es atractiva por un lado ya que deja activos intensivos para que los usen otros -- fábricas, almacenes, flotas de transportes, edificios de oficinas, centros de datos, redes, etcétera – rebaja los costes de su utilización y por lo tanto los retornos en capital invertido. En el lado de la demanda, la descentralización de la distribución ofrece el acceso a los recursos y a los activos que puedan requerir otra inversión mayor o una escala significativa para alcanzar costes marginales competitivos, se consiguen economías de escala y economías de red. Para el Management Democrático que busca capacidad, la descentralización de la distribución permite acceder y contabilizar los activos rápidamente, los balances, reflejan más valor y los modelos de negocio son más fáciles de declarar en materia fiscal y tributaria.

Las pymes que hacen sus activos disponibles para el uso interno y externo necesitarán manejar el conflicto si se incrementa la demanda en relación a la capacidad de producción y distribución. Una ventaja competitiva es conseguir la economía de escala que sea duradera y se pueda mantener esto se da cuando se combina con economías de red, donde muchos usuarios, grandes y pequeños, tienen igualdad de acceso a los recursos en los costes marginales.

## **Los modelos de negocio en Internet**

Las claves para tomar decisiones estratégicas de un negocio 100 por 100 Internet están en la Web, como no podría ser de otra forma. La cuestión que se plantea es si el negocio on-line 100%, viable?

Internet, es un reto en sí mismo y lo es para muchas pymes que todavía están ancladas en la antigua tecnología organizativa, el problema no es que quieran transformar su negocio orientado al 100 por 100 Internet, sino que parte de su negocio funciona hacia la red de Internet, y cuanto más tarden en orientar el negocio más negocio perderán. Por otro lado los negocios orientados a Internet, son ante todo negocios bien organizados.

Los datos de una encuesta denominada Proyecto Internet de Cataluña sobre la empresa demuestra que está digitalmente bien equipada, aunque el uso de las tecnologías de la información y comunicación aplicado al proceso y como medio de innovación es ciertamente bajo. Destaca de las estimaciones y datos obtenidos que aproximadamente casi un 90% de las empresas tiene conexión a internet, un 87% dispone de correo electrónico, mientras que un 47% dispone de página web. Sin embargo, sólo un 22% compra por internet y un 11% vende mediante correo electrónico. Atendiendo al uso de las tecnologías que hacen las empresas en cada uno de los ámbitos de la cadena de valor, podemos concluir

que el nivel de usos empresariales de las tecnologías es mejorable. En la actualidad, y según los datos la mayoría de las empresas sólo están presentes en la red, a nivel publicitario, sin saber ni pensar que oportunidades ofrece.

El 75% de las empresas presenta un nivel de uso bajo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, esto se hace patente por la no disposición de sistemas tecnológicos para los ámbitos de las operaciones; de producción, de distribución, del marketing y de los recursos humanos, generales de la empresa industrial. Prácticamente con un nivel que podríamos considerar de medio en el uso de las tecnologías se encuentran un 20% de las empresas que lo utilizan para dos o tres ámbitos, principalmente en el de marketing y distribución, por la utilización de sistemas informáticos unidos al correo electrónico, la página web, y finalmente el 5% de las empresas de la industria tiene sistemas de usos avanzados para cuatro o cinco ámbitos, uso de automatización, producción, distribución y marketing de relaciones, Customer Relationship Management (CRM). Software para recursos humanos y estrategia de desarrollo tecnológico.

Se ha de recordar que con la tecnología de Internet, se puede: enviar un mensaje a cualquier parte del mundo. Acceder a bases de datos que contienen cualquier clase de información. Ejecutar programas con ordenadores personales conectados a centros servidores que pueden estar a una gran distancia. Comprar y llevar a cabo actividades financieras, jurídicas, de

administración, a partir de los servicios de compra a distancia, los bancos, las agencias de viajes y de otros servicios de las consultoras. Realizar gestiones en el campo de la empresa o de la industria. Externalizar servicios y procesos. Facilitar la administración de las empresas internacionales. Facilitar la investigación y la innovación sobre todo organizativa.

Vivimos en una sociedad afectada por una revolución tecnológica basada en las tecnologías de la información y comunicación, que a la vez es una sociedad postindustrial, sociedad en que el concepto de tecnología, no es solamente la ciencia y las máquinas: es también tecnología social y organizativa, y por ello afecta a nuestra vida social, económica, política, cultural, religiosa y militar, es decir, a todo.

En relación a ello, y centrados en la esfera de los negocios, 100 % on line? cualquier negocio que aporte satisfacción a la sociedad (cliente) es viable, otra cosa será el ámbito temporal o espacial, sólo hay que saber cuál es, o tener la idea. Infojobs, es una empresa que se dedica a intermediar en el mercado de trabajo, la base de su éxito fue ofrecer algo diferente. Innovación, Inversión, tecnología y capacidad de cambio constante.

Para saber, que negocios 100% funcionan en Internet, se pueden hacer indicadores en una tabla, donde consten unos ítems de las Webs analizadas, y una evaluación otorgada a cada Web de negocios 100% on line, por ejemplo,

indicadores de usabilidad, accesibilidad, obtener información, si descargan cookies, y como son o Spyware, si te piden los datos personales, si ofrece compraventa, formación on line, si existe foro de participación. Con ello podríamos obtener unas conclusiones, y posiblemente se separarían que las Webs de negocios, no te ofrecen interactuar, sino tan sólo un servicio que puede ser de prueba o de pago, donde entraríamos a valorar el precio en relación al mismo servicio off-line.

Las tecnologías e Internet imponen una serie de reglas nuevas derivadas de la nueva tecnología, ésta no es sólo ordenadores impresoras y otras máquinas sino que es tecnología social y organizativa, de los modos de vida y usos, en este sentido cualquier negocio de Internet debe mirar el Management Democrático de la gestión del conocimiento, como factor clave de éxito, ya que en la sociedad de la información y del conocimiento en cualquier negocio o empresa el factor clave de éxito son las personas que lo forman, basta con fijarse en los modelos de negocio 100% Internet, de cara al cliente son despersonalizados, pero en el aspecto interno es una gestión de personas. La mitología de Internet, dice que los negocios de la red empiezan en un garaje. Así pues, tenemos un escenario virtual de mercado, que necesita mucho de las personas, por ejemplo en el grupo Intercom, todo funciona alrededor de unas estrategias de compromiso, cooperación y responsabilidad.

En los mercados donde está más presente la red, puede romper con la asimetría de la información, entre la oferta y la demanda del producto o servicio, la información es accesible tanto para el ofertante como para el demandante, la pyme debe saber que todos somos ofertantes y demandantes más informados, por ello hay mercados más maduros y mas formados. Las economías de red son economías del conocimiento, por el contrario de las economías de escala que se consiguen cuando los costes son decrecientes y los rendimientos crecientes, en la economía del conocimiento, el coste no se cuantifica igual, se acumula conocimiento que genera valor, y es considerado por muchos economistas como otro factor de producción un recurso inagotable, que ha puesto en entredicho la conocida Ley de los rendimientos marginales decrecientes.

## **La seguridad en el correo electrónico**

La seguridad informática, Hay seguridad en Internet? La respuesta es que si hay seguridad y mucha, para las comunicaciones de la pyme y sin necesidad de incurrir en grandes costes de software, utilizando la infraestructura de clave pública.

La seguridad es la cuestión más compleja de Internet, las cookies, los archivos Spyware para conseguir información, pedir datos para posteriormente usarlos en beneficio propio, aprovecharse de la necesidad del usuario, en definitiva, hacer negocios legales y honestos.

a) El cifrado simétrico versus cifrado asimétrico.

La primera diferencia que encontramos es que en el cifrado simétrico sólo existe una clave que es secreta o privada y en la criptografía de clave pública existen dos: una pública PK y una secreta SK. Ambas claves son inversas, es decir, lo que hace una lo deshace la otra, aunque no puede obtenerse una clave a partir del conocimiento de la otra. PK, es pública y se conoce, y la otra se mantiene en secreto.

La criptografía de clave simétrica, es la forma más tradicional de criptografía, significa que una sola clave, se utiliza para cifrar y descifrar un mensaje, el principal problema que se le apunta al cryptosystems es que tanto el remitente como el receptor han de convenir la clave secreta, las

técnicas más comunes de criptografía de clave simétrica son el cifrado en bloque y el cifrado en flujo. La gestión de las claves por tanto se dificulta, ya que se incrementan con el número de usuarios, por ello, las organizaciones de gran envergadura, se ven atraídas por el sistema asimétrico de clave pública, que se puede utilizar por la pyme igualmente.

Diferencias generales:

	Criptografía de clave simétrica	Criptografía de clave Pública
<b>Gestión de las claves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número elevado de claves que se incrementa con el número de usuarios.</li> <li>● Necesidad de un canal seguro para la transmisión de las claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un único par de claves para cada participante independientemente del número total de usuarios.</li> <li>● Necesidad de una estructura general de claves (PKI).</li> </ul>
<b>Velocidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Claves cortas.</li> <li>● Gran rapidez en los cálculos de cifrado/descifrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Claves más largas.</li> <li>● Cálculos de cifrado/descifrado lentos y computacionalmente costosos.</li> </ul>
<b>Aplicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posibilidad de implementación en <i>hardware</i> que acelera las operaciones.</li> <li>● Confidencialidad.</li> <li>● Integridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confidencialidad (con alto coste).</li> <li>● Firma digital (integridad, autenticación y no-repudio).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Se ha de añadir como ventaja del cifrado asimétrico o de clave compartida, es junto al grado de seguridad que ofrece el alto componente de conveniencia, en éste sistema la clave privada

o secreta nunca necesita ser transmitida o revelada, mientras que en el cifrado simétrico la clave ha de ser transmitida, puesto que la clave se utiliza para el cifrado y descifrado.

Otra ventaja del sistema de cifrado de clave pública o asimétrica, es que pueden proporcionar firma digital cuyos componentes son la integridad, autenticación y no repudio. Por su parte la clave privada simétrica requiere compartir cierto secreto, consecuentemente un remitente puede negar que un mensaje es suyo, previamente autenticado alegando que el secreto compartido fue vulnerado por alguna de las partes. Además, existe el riesgo de que alguien ataque la base de datos donde se encuentran las claves secretas. Por otro lado la autenticación de la clave pública, previene el no repudio ya que la responsabilidad es única de cada usuario de proteger su propia clave.

La criptografía de clave pública tiene la desventaja frente a la clave pública de la velocidad, lo mejor es la combinación de los dos sistemas, se conoce como el sobre digital utilizado en las comunicaciones cifradas con más frecuencia.

Conviene utilizar la clave simétrica, cuando los usuarios se comunican en privado, sistemas cerrados, no obstante cuando los usuarios son muchos el sistema simétrico, puede resultar inapropiado. La utilización de criptografía de clave asimétrica o pública no significa sustituir la utilización de clave simétrica, el principal uso del sistema de asimétrico es el establecimiento de un sistema generalizado y seguro en las comunicaciones.

b) Algunos sistemas de cifrado simétrico. El sistema más conocido es el Data Encryption Standard (DES). El sistema simétrico PGP (Pretty Good Privacy).

c) Destacamos los sistemas asimétricos, siguientes. El criptosistema de clave pública o asimétrico RSA. Y el criptosistema de clave pública o asimétrico Rabin.

d) Cómo sabemos que una clave pública es de quien dice ser. En realidad en lo que nos basamos es en la posibilidad de ser atacados, materia del criptoanálisis, que es el estudio de las técnicas que permiten "romper" los sistemas que diseña la criptografía. La criptografía puede ser vulnerable a la personificación, si las claves privadas están disponibles, ahora el tiempo que llevaría el descifrar una clave, los criptosistemas de clave pública se basan en la seguridad computacional, no se puede asegurar que no se puedan romper, sino que romperlo requiere mucho esfuerzo y tiempo, sus fundamentos se encuentran en problemas matemáticos muy complejos.

## **La incorporación del conocimiento a la actividad económica**

Las tecnologías, Internet y el software, incrementan la productividad y además ponen al alcance de los recursos humanos, que realizan su desempeño basado en uso de ordenadores, la tecnología está ayudando la pyme a obtener mayores cantidades de datos para la toma de decisiones más eficientes y para desarrollar ventajas competitivas y nuevos modelos de negocio.

El Management Democrático explota abiertamente esta información con diversos sistemas de técnicas de dirección. Por ejemplo, Google fomenta la innovación a través de un mercado interior: los empleados de Google someten sus ideas a los otros empleados y deciden si una idea es buena y válida para seguir con ella o si están dispuestos a dedicar a ella más esfuerzos y en su caso recursos. También, Intel integra un mercado de la predicción con procesos regulares a corto plazo en su pronóstico para construir estimaciones más exactas para estabilizar la demanda. El fabricante de cemento Cemex, optimiza cargas y rutas combinando su analíticas complejo con el seguimiento por radio y red de la comunicación para sus transportes o vehículos.

La cantidad de información y la capacidad de los recursos humanos para utilizarlos han aumentado explosivamente y no solamente para los procesos

internos sino también para las relaciones con clientes y proveedores. Cuanto más conocimiento se genera por la empresa sobre ello, mejor y más capaz es de crear ofertas que el mercado demanda, todo ello simplemente apuntando los mensajes que se consiguen a respuestas, como saber extraer el valor que una oferta produce. El conocimiento de penetración profunda del cliente - una segmentación más granular, experimentación barata, y arreglo para requisitos particulares, el servicio just-time -- se convierte en innovaciones tecnológicas directas cada vez más accesibles para la mayoría, en el proceso de datos y en la fabricación.

El comercio electrónico todavía está en proceso de mostrar su verdadero valor, también es verdad que cada vez más la gente confía en estos medios para realizar sus compras, y las técnicas de pago son cada vez más seguras y fiables. Las empresas que venden a través de Internet están comenzando a dividir en segmentos y a cargarlos en los precios basados en condiciones estáticas (tales como tiempo de visita) y dinámicas (tales como conseguir tráfico de la Web). También es cierto que la tecnología e Internet, están haciendo reducir los costes de experimentación y están dando a las creativas oportunidades de pensar y construir alternativas. Los recursos humanos y los servicios financieros conducen a centenares de experimentos diarios para determinar la mezcla apropiada de productos que se dirigen hacia los perfiles específicos del cliente. Las entidades financieras tienen portales Web consolidados, minan los datos del cliente para posteriormente

dirigir promociones y para conducir servicios al cliente ejemplar. Con unos recursos humanos dados y competentes se almacena y se procesa la información, es duro de creer, pero estamos en la primera fase de esta oportunidad. La calidad y la cantidad de información disponible para cualquier negocio continuarán creciendo explosivamente mientras que bajan los costes de supervisar y de manejar procesos. Para salir adelante en esta oportunidad ha de asegurarse de que la información hace que las organizaciones sean más eficaces. La información es así a menudo la energía; la transparencia de acceso y del aumento de eficacia y su transmisión influenciará inevitable las estrategias hacia el cambio, como el Management Democrático orienta.

## **El e-Business de la información y del conocimiento**

La acumulación de los datos capturados en los sistemas de información de las organizaciones son obtenidos de muchos puntos en el origen del Web, son la materia prima para las nuevas oportunidades de negocio basado en la información y el conocimiento.

Las contribuciones de datos frecuentemente se incluyen en las imperfecciones del mercado, llamando la atención de los economistas sobre la asimetrías de la información y la inhabilidad de los fabricantes de negocios de información y conocimiento en la toma de decisiones para conseguir los datos relevantes sobre las oportunidades del nuevo mercado, averiguar las diferencias entre proveedores de información y de conocimiento, y otras situaciones de negocio, no es nada fácil. Estas imperfecciones del mercado permiten a menudo que los intermediarios y los actores con más información extraigan mejor las oportunidades creando negocio alrededor de ello. Indudablemente Internet ha traído mayor transparencia al mercado, la información en línea del aérea de negocio da a muchos sectores y empresas la necesaria información para una incorporación de la información a su negocio. Así, por ejemplo, las agencias de propiedad inmobiliaria, las consultoras, los vendedores de servicios de alto valor añadido son unos de ellos.



## **La conclusión**

La gestión del conocimiento, se acerca a las pymes, los cambios en la tecnología la economía y la sociedad, son los que posibilitan el Management Democrático, este debe ser entendido como una integración de todas las capacidades directivas distribuidas en coordinación con todas las personas, que actúan en la empresa.

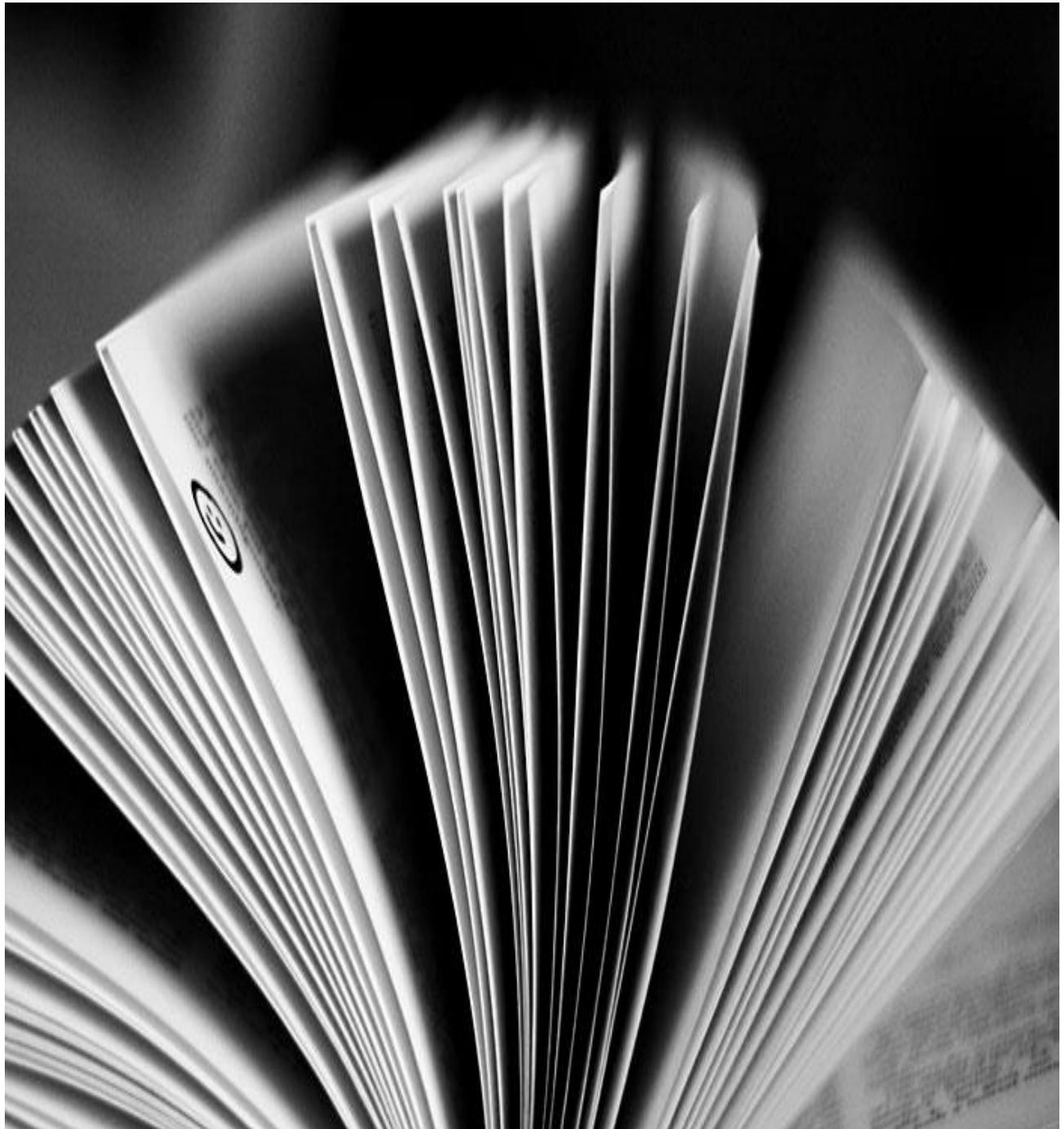
Pero también ha de ser entendida esta iniciativa del Management Democrático como parte de las herramientas que toda empresa puede utilizar para impulsar su capital humano en el nuevo entorno del mercado, que es donde se han producido los importantes cambios que hemos señalado. Los profesionales que nos dedicamos a esto sabemos que las cosas han cambiado y hay nuevas reglas en el mercado para ser competitivo.

El Management Democrático, no es un invento nuestro, tan sólo hemos utilizado los conceptos de otros expertos para explicar los nuevos paradigmas actuales en la gestión de la empresa. La visión debe plantearse constantemente, seguir observando, analizando y explicando el nuevo Management. El gran reto, es competir en un nuevo escenario, cuyos protagonistas son viejos conocidos: la sociedad, la organización, las personas y la ciencia y la tecnología.

Las tecnologías de la información y comunicación y en especial Internet, ofrecen la posibilidad de cambio y las mejores oportunidades a las pymes

que con un bajo coste pueden acceder a la información y el conocimiento y generar valor a su modelo de negocio.

Los ejecutivos de las pymes, los Managers que quieran ser competitivos en el mercado deben escoger en qué modelo de negocio pueden comenzar a elaborar su nuevo proyecto de empresa, cual es su mercado y si tienen oportunidades de gestionar el cambio necesario para formular el plan, todo ello será mejor que reaccionar de forma negativa, simplemente hay que actuar.



## REFERENCIAS

[http://en.wikipedia.org/wiki/Charles\\_C.\\_Ebbets](http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_C._Ebbets)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_E.\\_Stiglitz](http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_E._Stiglitz)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_W.\\_Taylor](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](http://es.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Schumpeter>

<http://www.infonomia.com/infonomia/alfons.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Jean\\_Fourastié](http://es.wikipedia.org/wiki/Jean_Fourastié)

<http://www.esade.edu/profesorado/josemaria.gasalla>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Smith](http://es.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Alfred\\_Marshall](http://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_Marshall)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Hayek](http://es.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Hayek)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Daniel\\_Bell](http://es.wikipedia.org/wiki/Daniel_Bell)

[http://www.au.emb-japan.go.jp/pdf/Mr\\_Taichi\\_Sakaiya's\\_CV.pdf](http://www.au.emb-japan.go.jp/pdf/Mr_Taichi_Sakaiya's_CV.pdf)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Manuel\\_Castells](http://es.wikipedia.org/wiki/Manuel_Castells)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Yoneji\\_Masuda](http://es.wikipedia.org/wiki/Yoneji_Masuda)

<http://www.iade.org/>

[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_bueno.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Gary\\_Becker](http://es.wikipedia.org/wiki/Gary_Becker)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Theodore\\_Schultz](http://es.wikipedia.org/wiki/Theodore_Schultz)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Romer](http://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Romer)

<http://www2.uah.es/ltoharia/>

Este libro está disponible en Formato de Documento Portátil (PDF), por la flexibilidad y facilidad en su distribución a los solicitantes y lectores del blog.

Está previsto poner a disposición de los lectores que prefieren el papel, una distribución bajo coste mínimo de gastos de impresión.

<http://managementdemocratico.com>

<http://www.premya.es>