

Vale la pena detenernos a analizar cuáles son las demandas de las organizaciones modernas. Los cíclicos procesos de reestructuraciones empresarias, han dejado como saldo estructuras más planas. Ha crecido, por lo tanto, el número de empleados bajo la supervisión de un jefe: la demanda es de individuos más autosuficientes, que resuelvan creativamente problemas cambiantes, con capacidad de liderazgo, que se adapten al trabajo grupal y, en lo posible, auto motivados. Todo esto ya ha sido escuchado hasta el hartazgo. Pero de lo que no se habla tanto es de lo difícil que es ser jefe hoy (o llegar a serlo). A mayores presiones por resultados, se suman un contexto cambiante de negocios, falta crónica de tiempo para las cuestiones importantes, demandas permanentes para bajar los costos, y pleados deseos de hacer carrera. La paradoja es que las estructuras planas de hoy, por esta misma característica, brindan menos oportunidades de «practicar» qué significa ser jefe. Y ello con el agravante de que los errores hoy se pagan mucho más caro. Hay demasiada gente esperando una oportunidad.

La articulación educación-trabajo seguramente recibirá otras modificaciones en el futuro inmediato. La sociedad está cambiando a tal ritmo que parece imposible que no se produzca un nuevo ajuste. Queda sí por repensar que esta cuestión no es más que un recorte. La función de la educación debe ser mucho más amplia que pensar en las instituciones educativas como en fábricas de empleados.

Reflexionar sobre la función de la educación es una tarea tan amplia como agotadora y, posiblemente, como una tarea que necesita ser compartida con toda la sociedad.

1 Filus, Daniel; Gluz, Nora Política Educacional. Carpeta de trabajo. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2000.

## Reformulación de las empresas ante las crisis. Estrategias.

Gabriel González Vilchez

Día a día los periódicos solo se ocupan de dar malas noticias, pero en el estado actual de las empresas ¿hay algo que sigue motivándolas? ¿Qué nos lleva a pensar que todavía se pueden lograr cosas positivas a corto plazo?

A todos nos gustan los ciclos de crecimiento, pero desde mi niñez me enseñaron que debo enfrentar el mundo tal cual es, y no como debía ser. Casi siempre significaba que no sería algo fácil y que se prolongaría más allá de lo que quería, ahora esto tiene una gran importancia cuando se trata de construir una gran empresa

En situaciones como las actuales uno tiene que ayudar a todo el equipo gerencial a aprender. Escuchar atentamente a cada uno de ellos, estar lo más seguro posible de captar las tareas cruciales, fijar el rumbo y hacer que el equipo empuje en esa dirección. Ni más ni menos todo se remite a una situación de liderazgo.

Es posible ser optimista en momentos complicados.

Resistir al desaliento es positivo, pero sostener «que nada malo ocurre» es una negación!. Negar la realidad es comportarse como un alcohólico con una úlcera que brinde además por no tener un tumor cerebral.

La paradoja del líder es que puede aceptar las malas noticias con más facilidad que los otros. Basta con decirle "si quiere concretar sus sueños, es necesario que libere otra batalla" para que se sienta que se lo desafía. Este desafío lo pone en movimiento.

De hecho es posible obtener mejores resultados si se explotan las oportunidades que brinda una recesión para lograr una movilidad ascendente.

Para descubrir de que manera las compañías combaten declinaciones de la demanda se analizaron 377 empresas pertenecientes a Fortune 500 que superaron caídas de la industria y recesiones económicas en las 2 últimas décadas entrevistando a 200 de sus ejecutivos.

La investigación reveló que una depresión tiene 3 etapas diferentes, a su vez el análisis puso en evidencia los peligros latentes de ajustarse a enfoques convencionales así como los beneficios que pueden obtenerse al explotar oportunidades que otros no advierten.

En una recesión los ejecutivos inteligentes apuestan intuitivamente contra la corriente, a fin de modificar de un modo drástico sus posiciones de mercado.

Pero esas apuestas no son jugadas arriesgadas sino medidas rigurosas y sistemáticas que modifican la situación a favor de la empresa.

### Se viene la lluvia

En la primera fase de una depresión económica empiezan a formarse nubes de tormenta en el horizonte, pero los hombres de negocios siguen aferrados al recuerdo de los soleados años del crecimiento rentable y los elogios del público. A medida que se acercan las nubes los analistas informan que el crecimiento de la industria está mermando y los jefes de áreas comunican que tal vez no consigan presupuestos, si bien se mantienen delante de la competencia que está en mayores problemas.

Frente a esta situación se detectaron 2 enfoques convencionales.

Algunos toman pocos recaudos y actúan como si la tormenta no pudiera afectarlos. Otros invierten en empresas nuevas y con frecuencia de distintos rubros, a fin de cubrir sus apuestas. Pero los ejecutivos inteligentes se resisten a estos extremos y se preparan para el peor escenario y al mismo tiempo concentran sus Compañías en aquello que mejor hacen.

### Prepararse para lo peor

Aunque haya suficientes evidencias de que la recesión es probable los ejecutivos suelen seguir evidenciando confianza - y hasta presagios- respecto del futuro. No quieren asustar al personal; suponen que esto solo empeoraría las cosas.

La investigación muestra que por lo general los directivos son demasiado optimistas frente a una posible contracción de la actividad económica.

Algunos sostienen que sus industrias están a salvo, otros creen en las habilidades de sus empresas para sortear dificultades es superior a la de sus competidores.

Frente a estas circunstancias lo que se debe hacer es tener planes de contingencia listos para ser implementados.

Dejar de planificar para lo peor es un error mucho más grave que asustar al personal en el corto plazo, porque una vez que se está en el medio de la crisis, es casi imposible generar soluciones creativas y solo se recurre a estrategias que les dieron resultados en el pasado aunque ya no funcionen en las nuevas condiciones.

El momento para debatir una amplia variedad de acciones de manera abierta y creativa es antes de que se instale la recesión. Los gerentes que logran superarla exitosamente incorporan planes de contingencia a su planificación estratégica y a sus procesos de presupuestación.

La mayoría de las empresas que crecen en sus ganancias son el resultado directo de sus avanzados sistemas de planificación.

Dedican por lo menos la mitad del tiempo en planificar.

Todas las personas que aportan información a un jefe, dedican un día del mes a pensar en el futuro del negocio. En consecuencia si alguien percibe una debilidad, de inmediato se arma un plan para contrarrestarla.

El líder debe realizar conferencias de planificación anual donde cada departamento debe demostrar como hará para lograr el crecimiento de las ventas y las ganancias, independientemente de las condiciones de la economía o de la industria. Si la economía se desacelera, el proceso de planificación les permite a la empresa reaccionar rápidamente, a fin de proteger las ventas y ganancias. Como resultado de esta planificación todos los gerentes saben con suficiente anticipación que si el ambiente de negocios cambia, tienen un plan para enfrentarlo.

### **Concentrarse en el negocio central**

Intentar buscar el crecimiento a través de la diversificación, es otra estrategia usual en períodos de recesión económica. A pesar de ser apropiado para los inversores individuales tiene poco sentido para las empresas.

Contrariamente a la creencia convencional, quienes salen airoso de un ciclo recesivo evitan la diversificación.

Y esta es una actitud correcta, por cuanto la diversificación típica (que consiste en encarar nuevos negocios con escasas posibilidades de alcanzar el liderazgo de mercado) es absolutamente inútil en estos ciclos. De hecho diluye la participación de mercado de promedio de la empresa y en consecuencia, la somete a una mayor volatilidad de las utilidades.

En cambio lo que tiene sentido es focalizarse en el negocio central y tratar de consolidarlo.

La mayoría de los ejecutivos suponen que sus empresas, cuando enfrentan una baja en la demanda, harán mejor las cosas que la competencia. Pero, sin una correcta planificación eso es improbable.

Cuando el clima comienza a enrarecerse, nadie puede darse el lujo de esperar hasta el último minuto para abastecerse; para ese entonces las estanterías estarán vacías. Es mucho mejor planificar antes y concentrarse en lo que uno sabe y puede hacer, y no en lo que uno tiene la esperanza de hacer mejor que las empresas establecidas en otros mercados.

### **Imaginar el después**

Cuando las noticias sobre una industria son malas los empresarios tienden a aplicar soluciones rápidas. Para bajar de inmediato los costos y distribuir el dolor con la mayor equidad posible, reducen al máximo los presupuestos y el personal en todos los rubros. Recortan los objetivos de ventas y utilidades. Además, disminuyen los gastos de capital, dejan de brindar servicios que los competidores no ofrecen y presionan a los proveedores a bajar sus precios. En otras palabras, ponen énfasis en la supervivencia a corto plazo.

Todo eso es razonable. Una enérgica administración de costos resulta de suma importancia durante un ciclo recesivo, tan importante como durante una etapa de crecimiento, pero la clave es la coherencia.

Ninguna empresa debería actuar de una manera en los buenos tiempos y de otra en los malos. Cuando se advierten contradicciones, los empleados, proveedores y socios comerciales perderán la confianza en la empresa y declinarán la cooperación y la productividad.

Analícemos ahora las compañías que triunfan.

Saben que los ciclos desfavorables no son eternos y por eso estrechan lazos de amistad con quienes están en la misma situación: empleados, proveedores, socios del negocio y clientes.

Saben que obligar a bajar los precios a los proveedores (algo que recordarán cuando la situación cambie), es, por lo general, mucho menos valiosa que trabajar junto a ellos, para eliminar la duplicación de tareas, mejorar los pronósticos, reducir los inventarios, y acortar los ciclos de ciertos procesos. Entienden que si bien despedir empleados contribuye a una reducción de costos en el corto plazo la combinación de gastos por indemnizaciones, pérdida de conocimiento y de confianza, sumado a los subsiguientes costos en contratación, capacitación y retención, puede desvirtuar los ahorros esperados.

Las empresas deben aprovechar los períodos de depresión económica para estrechar lazos con los clientes y ganarse su lealtad.

Concentrarse sin vueltas en la calidad, fuerza impulsora de la habilidad, para atraer y retener clientes, entrevistándolos semanalmente para corroborar que estuvieran satisfechos.

De acuerdo con la creencia tradicional, las adquisiciones son una apuesta demasiado riesgosa durante una época de recesión, pero los ganadores de un ciclo negativo, en lugar de podar costos con la esperanza de sobrevivir, realizaron los principales movimientos estratégicos durante el período de mayor debilidad financiera decidiendo salir del pozo mediante adquisiciones.

Una apropiada estrategia de adquisiciones disminuye el riesgo porque fortalece el negocio central y reduce la volatilidad de las utilidades.

### **La luz del camino**

Superar las tres fases de un ciclo desfavorable está lejos de ser una tarea sencilla, y no existe un camino que garantice el éxito.

Sin embargo los elementos que se descubrieron en la investigación pueden ser una luz en el camino que ayuda a las empresas a abrirse paso en medio de la crisis.

Aquellos que transitan con éxito el camino en medio de la tormenta, miran de frente las malas noticias e imponen un método que les permite detectar tiempos difíciles.

En lugar de cubrir sus expectativas mediante la diversificación, ponen todo en el negocio central y tratan de ganar participación en el mercado de un modo rentable.

Administran inteligentemente sus costos, tanto en los buenos tiempos como en los malos.

Adoptan una visión de largo plazo, y se esfuerzan por ganar la lealtad de empleados, proveedores y clientes. Cuando salen del ciclo recesivo, mantienen el impulso para permanecer a la vanguardia de los competidores.

Los negocios siguen sujetos a cambios cíclicos.

Todas las industrias enfrentarán periódicas depresiones de variada severidad.

Solo los líderes con la visión, el talento y el coraje para actuar en contra de las convenciones, podrán mantener a flote sus empresas, mientras la competencia se hunde.

## Formación del nuevo profesional del área multimedia.

Claudio Grandinetti / Fabián Jevscek

En las X Jornadas Académicas, planteamos la necesidad de adecuar los medios para la incorporación de conocimientos en el área multimedia, a las necesidades y requerimientos del creciente y cambiante mercado laboral.

En esta oportunidad, no vamos a referir al perfil de los nuevos profesionales. En este sentido, el desafío que nos propone el nuevo milenio nos imponen una mayor capacidad profesional, basada en una amplia gama de conocimientos, y un manejo más acabado de las herramientas que nos brinda la tecnología.

Los recursos humanos cumplirán, además, un importante papel estratégico en las organizaciones del siglo XXI, ya que serán estos, quienes tengan la capacidad de mejorar los resultados y lograr las metas propuestas.

Por otra parte, no debemos olvidarnos que nuestro entorno, tanto local como regional, se encuentra inmerso en una compleja coyuntura económica y social. De más esta decir que para el entretenimiento, la recreación y las comunicaciones, la cosa se pone aún peor, y nos exige mayores esfuerzos.

Si algo podemos vislumbrar en el futuro de nuestra actividad, es que el mercado laboral, actual y mediato, desde el punto de vista de los nuevos profesionales, será cada vez más y más competitivo. Si bien nuestros distintos quehaceres cotidianos, y sobre todo, en el ámbito laboral, nos pone en contacto a cada instante con los recursos multimedia, su desarrollo no deja de sorprendernos, y hasta parecieran no tener límites. El logro de estos desarrollos

multimediales, que ponen a nuestro alcance, y por añadidura, a la de nuestros clientes, la posibilidad de captar la atención de los espectadores de una manera mucho más eficaz, directa y con mayor impacto, es la razón por la cual, los profesionales de la materia debemos avanzar en la búsqueda de la diferenciación a través de una formación más completa y acorde con la demanda.

Ahora bien, refiriéndonos específicamente al perfil de los nuevos profesionales, podemos sintetizar que estos deberían dominar un espectro muy flexible y de alguna manera, bastante amplio, de capacidades y ser concientes de la importancia de su aporte al desarrollo de las empresas o los clientes para los que trabajen. Entre alguna de estas cualidades podemos encontrar: creatividad, versatilidad y un gran conocimiento de las últimas tecnologías, como así también su aplicación práctica, pero también deberán desarrollar su capacidad para el manejo de la relación con los clientes, para la búsqueda de nuevos nichos de negocios y un marcado sentido empresarial.

Estas últimas cualidades mencionadas, que no siempre son innatas, y difícilmente se adquieran en prácticas no profesionales, deberían ser incentivadas desde los ámbitos educativos, los cuales por otra parte, también deberían estar a la vanguardia tecnológica en cuanto hardware, software y comunicaciones, contando con un claustro docente, seleccionado y capacitado, bajo esta misma línea conceptual y que además de enseñar el marco teórico y las técnicas necesarias para el manejo de las computadoras y los software, refuercen los principales valores humanos, e incluyan en el proceso de formación la cultura de la alta calidad y el trabajo responsable.

Será imprescindible también, para los nuevos profesionales, estar en contacto permanente, con una gran variedad de nuevas fuentes de información y conocimiento, como lo son las galerías de títulos multimedia, que encontramos en distintos soportes, tales como los VideoCD Instructivos, Tutoriales en CD-ROM interactivos, Tutoriales en Internet, etc., sin lugar a dudas, todo un nuevo grupo de términos y fuentes de conocimientos, de los que no podrá estar ajeno, previo análisis del nivel de veracidad de sus contenidos.

Así, estaríamos marcando una importante brecha diferencial entre quienes se desarrollan en nuestra actividad, sólo basándose en el manejo del software y la intuición, de quienes generan desarrollos que tienen sus raíces en un marco teórico probado y una sólida formación académica, es decir, que no se es un desarrollador multimedia por el sólo hecho de dominar los secretos de uno o varios software.

Para finalizar, creemos que se inicia una era en la que debemos tomar muy en serio el compromiso de generar estudiantes que tengan la oportunidad de aprovechar los conocimientos adquiridos, con el debido rigor académico, para aplicarlos en el mercado laboral de la multimedia, siguiendo los pasos de los avances tecnológicos.

## Cambio de hábito.

Alejandro Guarrera

**Entre la innovación permanente y la diferenciación.**

Si la batalla competitiva se libra ahora en el terreno de los servicios, la superación del desempeño personal cumple un papel cla-