

Caso IBM

Introducción

- Empresa multinacional estadounidense
- Comercializa hardware y software
- Ofrece servicios de infraestructura, hosting y consultoría, en áreas relacionadas con tecnología
- Desde grandes computadoras hasta nanotecnología
- Tiene más patentes que ninguna otra empresa de tecnología de EEUU, 5 premios nobel
- Inventó el cajero automático, el disquete, el disco duro, el modelo renacional, el SABRE, los swaps, la DRAM, el sistema Watson

El Caso

- 1991: cayeron las ventas por primera vez desde 1946, generando el primer déficit de la historia
- Cultura organizacional muy fuerte: acostumbrada al liderazgo
- Akers comenzó el período para la “nueva IBM”, con la política “Market Driven Quality”
- Igual salió de IBM por las pérdidas de 1992 (USD 4,000,000)

Cultura IBM

- Credos básicos de Thomas Watson:
 - Respeto al individuo:
 - “Política de puertas abiertas”
 - Escalamiento y respuesta
 - Prestar el mejor servicio al cliente
 - Buscar la excelencia
- Son los mismos desde su creación
- Compatible con “Market Driven Quality”

La Nueva IBM

- En base a los mismos credos, reinterpretándolos para una respuesta organizacional a las dificultades
- Evolución del modelo mecanicista a orgánico

La Nueva IBM

- Propuesta:
 - Abordaje gerencial para hacer frente al ambiente competitivo, con objetivos crecientes y complejos, aumento de exigencia de clientes y recursos limitados
 - Influcidar en el mercado más que dejarse llevar
 - Asumir riesgos
 - Aprendizaje continuo
 - Dejar de ser cerrada en sí misma
 - Crear valor para clientes, empleados, accionistas, comunidades y mercados
 - Dividirse en 13 subáreas :
 - 9 de negocio (producción y desarrollo de servicios)
 - 4 de marketing y servicios (geográficas)

La Nueva IBM

- Principios de Operación
 - Leyes de mercado dentro de la compañía
 - Cada “ibmista” se siente comprometido con los resultados de la división donde trabaja
 - Asumir riesgos
 - Implementar MDQ para superar resistencias
 - Fin del estilo paternalista
 - Ceremonias oficiales, discursos, premios, comités ejecutivos
 - Ej: Akerman y el empleado de ISSC

Modo de socialización

- Cursos de sensibilización
- Publicaciones internas, premios, comunicaciones verbales y no verbales de los ejecutivos
- Considera las diferentes reacciones de las subculturas :
 - Empleados temporales, sin vínculo de dependencia
 - Contratados por un período predefinido
 - Subcontratados (tienen vínculo real con otra empresa)
 - Consultores
 - Efectivos
 - Subcontratados de servicios de apoyo

Modo de socialización

- Los escépticos ceden espacio a la nueva elite de jóvenes ejecutivos
- Se utilizan los cursos de capacitación para hacer ver que a pesar de las dificultades se adoptarán nuevas actitudes, más emprendedoras y tomadoras de riesgo
- Los métodos de reingeniería que se enseñan permite captar las propuestas que hacen las personas

Preguntas

- ¿Cuáles son las características históricas tradicionales de la IBM como empresa?
- ¿Cuál fue el foco de la propuesta oficial de cambio en IBM y a qué apuntó originalmente?
- ¿Cómo se reajustaron las características históricas para crear la “nueva IBM” basándose en la IBM tradicional?
- ¿De qué manera se desarrolló una descentralización de la gestión corporativa sin perder identidad?
- ¿De qué modo se implementaron las propuestas de cambio para lograr una transformación permanente?

Fin

Apéndice

- MODELO MECANICO
 - PROBLEMAS Y TAREAS DIVIDIDAS POR ESPECIALIDAD
 - CADA UNO DESEMPEÑA SU TAREA CON INDEPENDENCIA DE LA TAREA TOTAL
 - LOS METODOS, PROCEDIMIENTOS, OBLIGACIONES Y PODERES ESTAN PRECISAMENTE DEFINIDOS
 - LA INTERACCION TIENDE A VOLVERSE VERTICAL
 - OPERA CONTROL EN LA QUE FLUYE INFORMACION HACIA SUPERIORES Y DESCIENDEN ORDENES QUE VAN TENIENDO AMPLIFICACIONES
 - ENTORNO ESTABLE

Apéndice (cont.)

- **MODELO ORGANICO**
 - LOS INDIVIDUOS REALIZAN TAREAS ESPECIALES EN CONOCIMIENTO DE LA TAREA TOTAL
 - LOS TRABAJOS PIERDEN DE DEFINICION FORMAL EN MATERIA DE METODOS Y SON REDEFINIDOS EN INTERACCION CON OTROS INDIVIDUOS
 - LA INTERACCION OCURRE HORIZONTAL Y VERTICAL
 - LAS COMUNICACIONES ENTRE CATEGORIAS DIFERENTES SON DE CONSULTA LATERAL MAS QUE DE MANDATO VERTICAL
 - TRANSFIERE MUCHA RESPONSABILIDAD A LAS PERSONAS
 - LAS ESPECIALIDADES SE DESARROLLAN CON SENTIDO DE TRABAJO COMPLETO MAS QUE POR FUNCION.
 - AMBIENTE DINAMICO EXIGE FLEXIBILIDAD Y PARTICIPACION