

SESIÓN INTERACTIVA: ORGANIZACIONES

ADMINISTRACIÓN VIRTUAL EN ACCENTURE

Accenture es una empresa global de consultoría en administración, servicios de tecnología y subcontratación, con más de 129,000 empleados en 48 países. Se especializa en ayudar a empresas y gobiernos a mejorar su desempeño. Sus sistemas de información y procesos de negocios están diseñados para que sus consultores puedan trabajar virtualmente desde cualquier lugar.

Accenture no tiene oficinas centrales operativas ni sucursales formales. Su director de finanzas radica en Silicon Valley, California, en tanto que el de recursos humanos está en Chicago y el de tecnología se encuentra en Alemania. Los miles de consultores en administración y tecnología de Accenture están constantemente en movimiento, en las instalaciones de los clientes o bien trabajando temporalmente en oficinas que la compañía alquila en más de 100 lugares en todo el mundo.

Cuando se contrata a un nuevo consultor, el sistema de Accenture configura automáticamente una cuenta de correo electrónico y le da instrucciones acerca de dónde puede recoger una computadora portátil. Los gerentes se apoyan principalmente en el teléfono y el correo electrónico para mantenerse en contacto con su personal, y muchos de ellos viajan constantemente.

Cada día, los empleados de Accenture entran al sitio Web interno de la empresa, al cual pueden acceder desde cualquier parte del mundo. Utilizan este sistema para registrar dónde están trabajando y para acceder al correo electrónico, mensajes telefónicos y sus archivos. El sistema les permite compartir documentos y otros datos con sus compañeros de Accenture y sostener videoconferencias cuando requieren una interacción cara a cara. Si un consultor o gerente está próximo a viajar a Londres, Chicago o Beijing, utiliza el sistema para localizar un cubículo con un escritorio en ese lugar. Los clientes que llaman telefónicamente a un gerente que vive en Los Angeles son enrutados automáticamente a donde se encuentre trabajando el gerente en ese momento, aun cuando esté en varias zonas con horarios diversos por cuestiones geográficas de distancia.

Para imprimir un documento, una persona utiliza el sitio Web interno de Accenture para hacer clic en el país donde está trabajando en ese momento. Con esta acción se despliega una lista de oficinas. Después de elegir una oficina, el empleado selecciona un piso, con lo cual se abre un plano del piso del edificio donde se muestran todas las impresoras disponibles. Cuando el empleado hace clic en una impresora, ésta imprime automáticamente los documentos del empleado.

Los empleados no pueden irrumpir en las oficinas de sus colegas para realizar reuniones informales. Los participantes en un proyecto específico podrían estar trabajando desde diferentes lugares y zonas con horarios diversos de todo el mundo, por lo que la programación de conferencias telefónicas podría requerir que algunos de ellos cedieran un poco de su tiempo de descanso. Al

parecer, para las conferencias telefónicas globales la hora más adecuada es la 1 P.M. tiempo de Londres, que son las 9 P.M. en Beijing, medianoche en Australia y 5 A.M. en California.

Para los ejecutivos que viajan constantemente, las diferencias de horario agrandan el problema.

Accenture subcontrata cerca de 82 por ciento de la tecnología de información que emplea. Contrata a otras compañías para que manejen su red, centros de cómputo y centro de asistencia a clientes, así como las tecnologías que utiliza en lugares específicos. Proveedores externos proporcionan la asistencia técnica para las PCs y la tecnología para realizar conferencias de Accenture.

Accenture también subcontrata otras partes de su negocio, como la administración de los viajes de sus empleados. Sus proveedores de viajes son capaces de dar seguimiento a los movimientos de sus empleados. Cuando un cliente importante en Copenhague pidió ver en persona al director de operaciones de Accenture, Steve Rohleder, la empresa pudo localizar a Rohleder tan pronto como su avión aterrizó en Niza, Francia, en ruta de Nueva York a la India. Rohleder pudo cambiar sus planes y volar directamente a Copenhague.

Sin embargo, algunos problemas requieren que los gerentes y los empleados de Accenture “se reúnan en persona”. Cuando Adrian Lajtha, quien vive en Londres y encabeza un grupo de servicios financieros de Accenture, se enteró de que un equipo de proyecto en Estados Unidos se sentía abrumado, improvisó una visita al lugar donde trabajaban y realizó una reunión de tres horas con ellos. El contacto personal es especialmente útil cuando se deben abordar asuntos delicados del personal o cuando los empleados necesitan motivación y estímulos adicionales en épocas difíciles. Para los ejecutivos virtuales de Accenture esto significa más viajes y conferencias a todas horas. Por ejemplo, durante la última desaceleración económica, Lajtha sostuvo 280 reuniones en 18 meses con grupos de los 12,000 empleados que supervisa.

A pesar de estos retos, Accenture confía en que la administración virtual funciona. La empresa no tiene que sufragar los gastos operativos que implican unas oficinas centrales, los cuales serían mucho mayores que los gastos derivados de sus extensos viajes. Los gerentes ven muchos beneficios al invertir tiempo en los lugares donde se ubican sus clientes. Los gerentes que se reúnen con los empleados de menor jerarquía que trabajan directamente con los clientes consiguen información que no obtendrían si permanecieran en oficinas centrales. Y su presencia contribuye a fortalecer las relaciones con los clientes. Alrededor de 85 por ciento de las cien cuentas más grandes de Accenture han sido sus clientes por 10 o más años.

Fuentes: Carol Hymowitz, “Have Advice, Hill Travel”, *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2006; Rachel Rosmarin, “Accenture CIO Frank Modruson”, *Forbes*, 2 de junio de 2006, y www.accenture.com, al cual se accedió el 15 de junio de 2006.

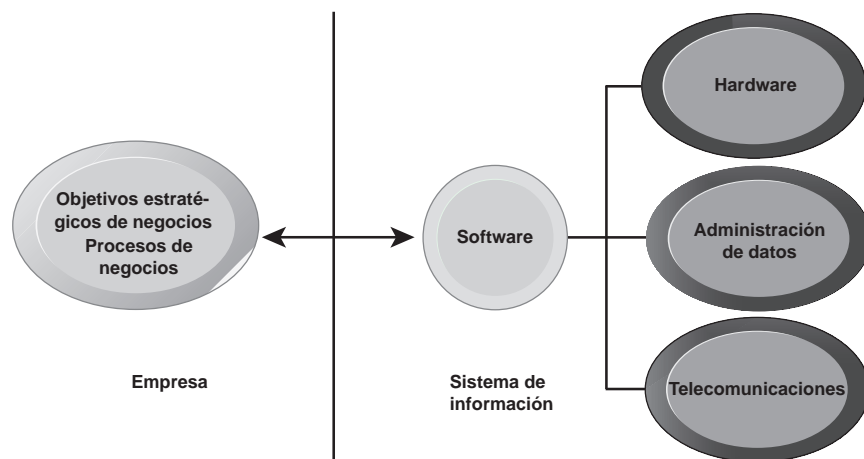
PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en un entorno virtual como el de Accenture? ¿Cuáles son las desventajas?
2. ¿Le gustaría trabajar en una empresa como Accenture? ¿Por qué sí o por qué no? Explique su respuesta.
3. ¿Qué tipos de empresas se beneficiarían de operar virtualmente como Accenture? ¿Todas las empresas podrían operar virtualmente como Accenture?

MIS EN ACCIÓN

1. Entre al sitio Web Accenture.com. En su página de inicio, Accenture promete ayudar a sus clientes a conseguir un “alto desempeño”. De acuerdo con Accenture, ¿cómo ayuda la tecnología de información a crear organizaciones con un alto desempeño? Sugerencia: Haga clic en la palabra “Technology” de la página de inicio. O introduzca “information technology” en el cuadro de búsqueda de la página de inicio y lea alguno de los artículos que enlazan la TI con las empresas de alto desempeño. Escriba varios párrafos sobre la definición de Accenture de una organización de “alto desempeño” y el rol que tienen los sistemas de información para conseguir tales organizaciones.
2. Bueno, es hora de buscar un trabajo. ¿Qué tipo de habilidades empresariales y en sistemas de información requiere Accenture de los recién graduados de las universidades? Sugerencia: Haga clic en la ficha Careers y revise las habilidades requeridas para “Analistas de consultoría” en Estados Unidos. Haga una lista de estas habilidades en un software de presentaciones electrónico y expóngala en su clase.

FIGURA 1-2 LA INTERDEPENDENCIA ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Existe una creciente interdependencia entre los sistemas de información de una empresa y sus capacidades empresariales. Los cambios de estrategia, las reglas y los procesos de negocios requieren cada vez más cambios en hardware, software, bases de datos y telecomunicaciones. Con frecuencia, lo que la organización quisiera lograr depende de lo que sus sistemas le permitirían hacer.

En el 2005, Wal-Mart alcanzó más de 258,000 millones de dólares en ventas —casi 10 por ciento de las ventas al menudeo en Estados Unidos—, en gran parte gracias a su sistema RetailLink, el cual enlaza digitalmente a sus proveedores con cada una de las 5,289 tiendas que Wal-Mart tiene en todo el mundo. Tan pronto como un cliente compra un artículo, el proveedor que supervisa dicho artículo sabe que tiene que enviar uno de reemplazo al estante. Wal-Mart es la tienda minorista más eficiente de la industria, que logra ventas de más de 28 dólares por pie cuadrado, comparadas con las