

### **Analizar las dimensiones de Ternary Software en comparación con las de Wal-Mart y las de un organismo gubernamental.**

Brian Robertson es uno de los fundadores de Ternary Software y tiene el título de (CEO). Pero, en cuanto a tener el poder y la autoridad que por lo regular se otorgan a un alto directivo, será mejor que nos olvidemos del asunto. Tomemos como ejemplo una junta estratégica reciente en la que un programador criticó el plan de Robertson de reemplazar el programa de reparto de utilidades de la empresa con un sistema de bonos ad hoc basado en el desempeño. Después de muchas discusiones, el plan del presidente fue rechazado a favor de conservar el programa de reparto de utilidades y usar los incentivos de bonos mensuales.

En Ternary, una empresa que edita software bajo contrato para otras organizaciones, todos tienen voz al tomar decisiones importantes. Un equipo de siete miembros que establece las políticas que incluye dos empleados de primera línea elegidos por sus colegas consulta con otros equipos en toda la empresa, dando a cada empleado la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Las juntas son muy informales y se invita a las personas a que compartan sus sentimientos, así como ideas de negocios. Siempre que sale a discusión un nuevo elemento en el orden del día, a cada persona se le pide que exprese su primera reacción. Así, las personas pueden presentar sus objeciones, ofrecer ideas alternativas, volver a trabajar en las propuestas y quizá desechar las sugerencias y planes de la gerencia.

Compare la estrategia de Ternary con la de Wal-Mart, que logra su ventaja competitiva mediante la eficiencia de costos internos. Se utiliza una fórmula estándar para construir cada tienda, con exhibidores y mercancía uniforme. Los gastos administrativos de Wal-Mart son los más bajos de todas las cadenas. El sistema de distribución es una maravilla de eficiencia. Los bienes se pueden entregar en cada tienda en menos de dos días después de hacer un pedido. Las tiendas son controladas desde arriba, aunque los gerentes de tienda tienen la libertad de adaptarse a las condiciones locales. Los empleados siguen procedimientos estándar establecidos por la gerencia y tienen poco que decir sobre la toma de decisiones. Sin embargo, por lo regular, el desempeño es alto, y la mayoría de los empleados considera que la empresa los trata en forma justa.

Podemos observar un contraste todavía más marcado en muchos organismos gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro que dependen en gran medida de los fondos públicos. Por ejemplo, la mayoría de los organismos estatales de artes y humanidades cuentan con un número reducido de empleados altamente capacitados, pero los trabajadores se sienten agobiados por las reglas y regulaciones, y se encuentran inundados por el papeleo. A menudo, los empleados que tienen que implementar cambios en las reglas no tienen tiempo de leer el flujo continuo de memorandos y aun así hacer su trabajo diario. Los empleados deben solicitar a sus clientes reportes extensos con el fin de elaborar informes regulares para gran variedad de fuentes de fondos estatales y federales. Los trabajadores de los organismos se sienten frustrados, al igual que las organizaciones basadas en la comunidad a las que buscan servir.