IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-395-061
DGN-511
Rev. 9/95

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS (*)

1. Introducción

En los últimos años hemos apreciado cambios muy grandes en la economía, en las estructuras competitivas de los sectores, en las estrategias corporativas de las empresas y en las formas organizativas que éstas adoptan para hacer frente a sus retos de futuro. En este artículo consideraremos el último de estos aspectos, la emergencia de nuevas formas organizativas resultado de un contexto competitivo cada vez más complejo y dinámico, además de otros factores que iremos analizando.

A lo largo de la historia, la organización de las empresas se ha ido adaptando a los cambios en las circunstancias competitivas. La organización abarca múltiples elementos, como la estructura de responsabilidades, los procesos de dirección y coordinación, los sistemas de información, los sistemas de evaluación, de desarrollo y de recompensa, el estilo de dirección y las políticas de recursos humanos. Todos ellos deben adaptarse de forma coherente para implantar la estrategia de la empresa con la que deseamos confrontar los retos de futuro. Esto es, debe haber un buen encaje, una clara consistencia entre la estrategia y los distintos elementos de la organización, y de estos elementos entre sí.

Las organizaciones, sin embargo, no solamente evolucionan para adaptarse a los cambios competitivos. La elección de formas organizativas para responder a problemas cada vez más complejos conlleva elecciones y compromisos. En esta búsqueda por la eficiencia se producen importantes innovaciones organizativas y aparecen nuevas formas que, con mayor o menor éxito, compiten con otras más tradicionales. Con el tiempo, las respuestas acertadas sobreviven y prosperan. La propia ley de la supervivencia empresarial hace una selección natural que permite que permanezcan los cambios más radicales que sean realmente efectivos. Cuando los nuevos paradigmas organizativos tienen suficiente éxito, adoptar una nueva forma organizativa se convierte en una necesidad estratégica y la adopción se generaliza.

(*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.
Preparada por el profesor Joan E. Ricart. Marzo de 1995. Revisada en septiembre de 1995.

Copyright © 1995, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Así pues, las organizaciones evolucionan adaptándose, buscando su consistencia externa con la estrategia de la empresa y su entorno competitivo, a la vez que la consistencia interna entre sus elementos, y desarrollando formas innovadoras para responder a problemas más complejos y dinámicos a medida que las formas existentes se agotan. De esta manera se puede explicar la aparición en su momento de las organizaciones divisionales, los conglomerados y holding, la experimentación con organizaciones matriciales y la flexibilización organizativa que representa la aparición de las redes de empresas.

La sección siguiente analiza una serie de fuerzas competitivas que se convierten directamente en «motores» del cambio en las organizaciones. El entorno de las organizaciones cambia y éstas han de adaptarse a dicho cambio. A continuación, estudiaremos el creciente impacto de los servicios en el mundo económico y sus consecuencias para el diseño de las organizaciones.

Para dar respuesta a la creciente complejidad competitiva, las empresas acaban recurriendo a la habilidad organizativa y de dirección como única ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La sección 4 presenta la evolución actual de las estructuras de responsabilidades, y la que vislumbramos en el futuro. Se acaba esta nota con un pequeño resumen.

2. El nuevo entorno económico

En la década de los noventa, los retos que afrontan las empresas son muy importantes. Entre las fuerzas que originan el cambio organizativo cabe destacar la complejidad y simultaneidad de las armas competitivas que las empresas deben utilizar.

Competir en costes ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario. Competir en calidad ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario. Adaptarse a las necesidades de cada cliente, dar servicio y satisfacción al cliente ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario. El último elemento que se ha añadido a la lista de coste, calidad y servicio es velocidad. Reducir el tiempo de diseño y desarrollo, reaccionar rápidamente a la información del mercado, servir «just in time», etc.

El avance tecnológico, muchas veces empujado por la aplicación intensiva de las tecnologías de la información, es una fuerza de cambio en sí mismo; es, además, uno de los motores centrales en la globalización de la competencia. Este avance tecnológico se manifiesta en la forma de excesos de capacidad en muchos sectores tradicionalmente muy importantes, como el siderúrgico, el del automóvil o el de construcción de ordenadores. Ello ayuda a empujar la globalización y el aumento de la rivalidad en muchos sectores industriales.

Otra característica estructural que se manifiesta últimamente es el aumento del poder de los compradores. Estos son cada vez más sofisticados, o se globalizan, o se concentran... En cualquier caso, aumentan sus demandas y su poder de compra. Ello facilita el aumento de los servicios en la economía, sean estos independientes o parte de un proceso industrial que debe competir de forma creciente en base al servicio añadido al producto.

Todos estos cambios modifican las demandas de habilidades y conocimientos que requieren las empresas. Conocimientos y habilidades se convierten en un elemento clave para competir en «la edad del conocimiento» (Quinn, 1992). La empresas se localizarán donde tengan más facilidades de acceder a este conocimiento, a la vez que encaminarán sus políticas de recursos humanos hacia la adecuada dirección de estos recursos escasos (Lawler, 1992).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Los desequilibrios se producen también en los mercados de productos. Los desequilibrios comerciales actuales entre las grandes potencias no pueden corregirse solamente con variaciones en los tipos de cambio; ello forzará a las empresas a competir adoptando aquellas formas organizativas que han tenido éxito en otros contextos.

Los elementos facilitadores

La respuesta organizativa a estos retos viene facilitada por el desarrollo de las tecnologías de la información. Las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones permiten formas organizativas simplemente infactibles hace unos años (Scott-Morton, 1991). Este factor se complementa con un aumento general del nivel cultural de los empleados y de la difusión tecnológica que apoya la utilización de esquemas más descentralizados.

También varía la naturaleza del control organizativo. Las empresas están acostumbradas a utilizar controles burocráticos formales y supervisión vía autoridad y jerarquía. Sin embargo, hay otras formas emergentes de control cuya importancia es creciente.

Algunas organizaciones utilizan a los *clientes* como elementos de control interno, ya sea midiendo su satisfacción o involucrándoles en los equipos de mejora internos. Ello contribuye a destacar al cliente como clave y centro de todas las actividades de la empresa, pero también a descargar a la organización de unas necesidades de control que sólo se justificaban por la necesidad de servir bien al cliente. Si el cliente hace este trabajo, no hace falta interpretar sus deseos y fijarlos en procedimientos tan difíciles de cambiar si varían las necesidades o expectativas del cliente.

Otras organizaciones orientan el control hacia la formación de equipos autogestionados donde se produce una *supervisión mutua* entre iguales que hace innecesario el control formal. Más adelante destacaremos la relevancia de los equipos como unidad fundamental para la organización del trabajo. Si se dan las circunstancias adecuadas, el equipo puede autocontrolarse en base a ese control mutuo eliminando la necesidad de otros mecanismos burocráticos de control.

Todavía otras utilizan *sistemas automáticos de control* formal en base a una utilización intensiva de las tecnologías de la información que elimina la necesidad del control burocrático típico (Zuboff, 1988). El control automático que permite el sistema de información diseñado para dar soporte a los decisores es mucho menos intrusivo y es compatible con mayores dosis de autonomía. Sustituimos control por información. En definitiva, las organizaciones buscan mecanismos de control alternativos que hacen redundante gran número del personal de soporte o staff típicamente presente en las empresas.

El Anexo 1 resume los factores o motores del cambio desarrollados en esta sección.

La respuesta competitiva

Las dos claves fundamentales para competir en la década de los noventa son la orientación hacia el cliente y el desarrollo de capacidades distintivas difícilmente imitables. Ambos elementos han sido siempre importantes, pero hoy en día se transforman en una obsesión, en una necesidad estratégica: son imprescindibles.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post