

1 ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

Durante las dos primeras décadas del siglo xx, los directivos de Standard Oil of New Jersey, Dupont, Sears Roebuck y General Motors inventaron una nueva forma de organizar y de gestionar sus empresas. Su creación –la hoy omnipresente organización en varias divisiones– significó la introducción de cambios fundamentales en el diseño de la empresa. Aunque el más visible fue la estructuración de la organización en divisiones, no por funciones, sino por productos o por zonas geográficas, la nueva forma también supuso la creación de nuevos sistemas para obtener y registrar la información, para asignar los recursos y para supervisar la conducta de los empleados. Este nuevo modelo permitió solucionar eficientemente el problema increíblemente complicado de coordinar y motivar a un gran número de personas que realizaban todo un entramado de actividades interrelacionadas, a menudo en diferentes lugares. Permitted, pues, que surgieran gigantescas organizaciones empresariales que ofrecían múltiples productos y que funcionarían eficazmente a escala continental y más tarde a escala mundial. El nuevo diseño también provocó un enorme aumento del número de personas que ocupaban puestos directivos y la aparición del conjunto de valores y normas que caracterizan a la profesión de ejecutivo. La organización multidivisional debe considerarse una de las principales innovaciones del siglo pasado por sus consecuencias no sólo para la actividad económica sino también para la vida humana.¹

Sin embargo, en las dos últimas décadas hemos asistido a la aparición de una serie de innovaciones en la organización de las empresas que también son impor-

¹ El libro de referencia es el de Chandler (1977). Véase también Chandler (1962).

tantes y que pueden acabar resultando trascendentales. Ninguno de los elementos de este nuevo diseño ha adquirido aún su forma definitiva. Los directivos continúan tratando de mejorarlo introduciendo cambios en sus organizaciones. Aun así, algunos de sus rasgos generales están claros. Las empresas han cambiado su ámbito de actividad, normalmente poniendo de nuevo el acento en sus negocios principales y externalizando buena parte de las actividades que antes se consideraban centrales. Estos cambios se reflejan en el inmenso volumen de fusiones, adquisiciones y *spin-offs* que caracterizaron tanto la década de 1980 como la de 1990 y que es posible que hoy esté aumentando de nuevo. Muchas empresas también han redefinido el tipo de relación que mantienen con sus clientes y proveedores, sustituyendo lo que eran simples acuerdos entre entes independientes por proyectos de colaboración a largo plazo. También han eliminado muchos niveles jerárquicos y los cargos correspondientes, han redefinido las unidades en las que se dividen internamente, han recolocado a los expertos en las distintas unidades de negocio y han aumentado la autoridad y la responsabilidad de los mandos de primera línea. Con estas medidas, acompañadas de una mejora de los sistemas de información y de medición y de una modificación de los sistemas de gestión de los resultados, han tratado de agilizar la toma de decisiones y de aprovechar los conocimientos y la energía de sus empleados como no se había intentado antes. Para facilitar la coordinación y el aprendizaje, han ido probando maneras de conectar directamente a personas situadas en diferentes partes de sus organizaciones, por lo que las comunicaciones se han hecho más horizontales. Muchas empresas también han tratado de redefinir el tipo de relación que tienen con sus empleados rediseñando al mismo tiempo los puestos y la propia naturaleza del trabajo.

Estos cambios pretenden mejorar los resultados. El aumento de la presión competitiva obliga a adoptarlos y la nueva tecnología permite que muchos de estos cambios sean viables por primera vez. Con la disminución de las barreras al comercio y a la inversión internacionales, la aparición de la tecnología de la información (especialmente de Internet) y la mejora del transporte, los competidores de la empresa no son simplemente sus antiguos rivales locales sino que pueden proceder de cualquier parte. Al intensificarse la competencia, crece la necesidad de mejorar los resultados. Estos mismos avances también brindan la oportunidad de hacer negocios lejos del país y los nuevos tipos de organización permiten aprovechar esta oportunidad. Los mercados de capitales también están obligando a las empresas a mejorar sus resultados. Al aumentar el poder de los inversores institucionales y su predisposición a utilizarlo, las empresas están sintiendo la necesidad de obtener mejores resultados. En algunos casos, estos cambios también son una respuesta al aumento de la competencia por el talento, ya que es mayor el número de empresas que tratan de atraer y retener a las personas especialmente cuali-

ficadas y dotadas. Al mismo tiempo, los enormes avances de la tecnología de la comunicación y de la información hacen posibles muchos de los cambios fundamentales que están introduciéndose en la organización y en la gestión.

Estas innovaciones de la organización, cuando se aplican correctamente, mejoran realmente los resultados económicos y afectan al bienestar material de todo el mundo. Alteran, además, la forma en que se trabaja, modificando en aspectos fundamentales la vida de la gente. Pueden afectar, en última instancia, a todos los aspectos del funcionamiento de la empresa moderna.

Sin embargo, como muestra el ejemplo siguiente, muchos de los principios en los que se basa este nuevo modelo no son, en realidad, totalmente nuevos.

Este ejemplo se refiere a dos empresas del sector servicios, concretamente, del comercio. Una de ellas, la «HB Company», establecida hacía mucho tiempo, llevaba muchos años dominando completamente el mercado. Su dirección gozaba de mucho poder, tanto político como económico, y la empresa se había visto favorecida por los sucesivos gobiernos. En cambio, «NW Company», recién establecida y nuevo rival, carecía de todas estas ventajas. Los que la dirigían eran inmigrantes y refugiados, su sede central se encontraba en una apartada ciudad de provincias y carecía de amigos poderosos. De hecho, posiblemente la NW Co. estaba infringiendo la ley por el mero hecho de intentar competir con la HB Co. Además, HB Co. no sólo tenía la ventaja de contar con una consolidada base de clientes y con experiencia en el sector, así como con enormes ventajas en cuestiones políticas y jurídicas, sino que poseía también una tecnología inmensamente superior y muchas más facilidades para conseguir financiación. Se estimaba que, gracias a eso, sus costes eran alrededor de la mitad de los de su rival.

Sin embargo, NW Co. se había hecho en relativamente poco tiempo con el 80% del mercado de su rival y era muy rentable, mientras que el monopolista, en otro tiempo hegemónico, estaba al borde de la quiebra. ¿Qué había ocurrido?

La respuesta no sorprenderá a nadie que esté familiarizado con los cambios que han ocurrido recientemente en el mundo de la empresa. La NW Co. encontró una manera de atender mejor a sus clientes acercándose más a ellos y poder ser así más sensible a sus distintas necesidades y a los continuos cambios de las realidades del mercado. También introdujo algunas innovaciones en su organización. Simplificó la estructura de proveedores y eliminó los intermediarios tradicionales. Evitó la excesiva burocracia y desarrolló al mismo tiempo sistemas para garantizar el flujo de la información importante dentro de la empresa, y conseguir que todas las partes relevantes participaran en las decisiones y las comprendieran. Para los puestos operativos reclutó, a personas con iniciativa y dispuestas a asumir responsabilidades y les dio poder para actuar en función de su información y según su criterio, sin tener que consultar todos los detalles con sus supe-

riores jerárquicos. Por último, adoptó unos sistemas de remuneración que fomentaban la iniciativa empresarial. En otras palabras, desarrolló una nueva estrategia y después aportó la gente, la estructura organizativa, los procesos de gestión y la cultura de empresa necesarios para apoyar esa estrategia. Estas innovaciones le permitieron superar una desventaja de costes aparentemente insalvable.

El desafío de NW Co. no perturbó al principio a HB Co. Sabía que sus métodos habían dado resultado durante años y que contaba con enormes ventajas. Probablemente tampoco supo ver la ventaja competitiva que daban a NW Co. su nueva estrategia y su nueva organización. Tardó, pues, mucho en responder. Incluso después de que la nueva rival hubiera conseguido una enorme cuota de mercado, la dirección de la vieja empresa apenas hizo nada. Esta historia debería resultar familiar a los que han seguido la evolución de algunas empresas en las últimas décadas.

No obstante, HB Co. Acabó respondiendo a la amenaza, esencialmente imitando el nuevo enfoque de NW Co. Sin embargo, sólo respondió después de que la dirección de la empresa hubiera sido sustituida por otra que se dio de cuenta de la naturaleza de la amenaza y que no se aferraba a los viejos métodos que tan buenos resultados habían dado durante tanto tiempo.

NW Co. siempre había sabido que estaba condenada por su desventaja de costes si HB Co. imitaba su estrategia orientada hacia el cliente y sustituía sus procesos centralizados de orden y control por otros que encajaran en la nueva estrategia. Intentó, pues, una absorción preventiva de HB antes de que la nueva dirección pudiera hacerse con el control, pero el intento fracasó y, al final, la enorme ventaja de costes de HB Co. arrolló a NW Co.

El resultado fue un acuerdo por el que se unieron las dos empresas y que, por razones de relaciones públicas, se denominó fusión. Pero en Canadá todo el mundo sabía en 1820 que la North West Company de Montreal había sido absorbida por la victoriosa Hudson Bay Company con sede en Londres o, para ser más exactos, por la Governor and Company of Adventurers of England Trading into Hudson's Bay.²

La Hudson Bay Company sigue existiendo actualmente y es uno de los principales distribuidores minoristas en Canadá. Establecida por una cédula real de

² Este análisis se basa principalmente en Newman (1985, 1987). Véase también Newman (1991) la historia de la compañía después de la fusión, y Sprakman (2002) para un análisis más detallado de los aspectos de los sistemas de control de cada compañía, antes y después de la fusión.

Carlos II de Inglaterra en 1670 bajo el mandato del príncipe Ruperto, la HB Co. había recibido los derechos exclusivos para comerciar en los territorios que daban a la gigantesca bahía de Hudson. El monopolio concedido abarcaba una extensión de casi cuatro millones de kilómetros cuadrados, más de quince veces la superficie del Reino Unido y mucho más que la de la Unión Europea antes de que se expandiera en 2004. En esa época, no había ningún europeo residente en esta zona, que era un paraje inexplorado de rocas, árboles y agua (¡más o menos como sigue siendo hoy!). Lo que sí había era un número relativamente pequeño de aborígenes e incalculables cantidades de animales, especialmente castores, cuyas pieles tenían una gran demanda en Europa.

La compañía explotó su franquicia mediante una estrategia muy pasiva: construyó media docena de fuertes en las orillas de la bahía y aguardó a que los clientes acudieran a ellos, en busca de artículos europeos a cambio de sus pieles. Los productos comerciales se transportaban en barco desde Inglaterra hasta la bahía de Hudson una vez al año, y los mismos barcos transportaban las pieles en su camino de vuelta a Inglaterra (era imposible hacer viajes más frecuentes debido a la tecnología de navegación del momento y al hecho de que la bahía estaba helada la mayor parte del año). La HB Co. Mantuvo esta estrategia durante sus primeros cien años, desarrollando una red de comercio que permitía a las tribus aborígenes situadas lejos de la bahía de Hudson, comerciar con las que se hallaban más cerca de los fuertes, las cuales comerciaban a su vez con la HB Co.

Este método no era precisamente muy osado, pero era una estrategia sensata, teniendo en cuenta la situación del mercado, la tecnología de los siglos XVII y XVIII y los riesgos y las oportunidades que llevaban aparejados. La HB Co. creó, además, un sistema de organización que encajaba perfectamente con esta estrategia y que permitía aplicarla eficazmente.

Las decisiones más importantes se tomaban en Londres. Eso significaba que se tomaban lentamente y no eran sensibles a las circunstancias locales (sobre todo porque ninguno de los principales responsables de tomarlas puso jamás el pie en el territorio de la compañía, llamado Rupertsland), pero garantizaban la coherencia y el control. Además, con un monopolio legal indiscutido, una estrategia de negocios pasiva y un mercado poco sofisticado y lento en cambiar, apenas se percibía la necesidad de tomar decisiones rápidas. El peligro era, más bien, que los empleados locales, lejos de la vista de la dirección, dilapidaran los beneficios o, lo que es peor aún, los malversaran. De ahí que la gente de Bay que trabajaba en Rupertsland se seleccionara, pues, tanto por su falta de imaginación y por su capacidad para soportar el tedio como por su talento, su iniciativa y su diligencia. Se la mandaba allí con un contrato que se parecía al de servidumbre, se le daba una serie de minuciosas instrucciones específicas que regían todos los

aspectos de su trabajo (incluidos los precios que podían pagar y cobrar), se le pagaba una cantidad fija, se le obligaba a permanecer cerca de los fuertes de la compañía y era castigada físicamente por cualquier infracción que cometiera.

El sistema parece brutal y estúpido y, sin embargo, hay que reconocer que funcionaba muy bien: la compañía fue muy rentable desde el principio y siguió siéndolo durante sus primeros cien años de existencia.

Había, sin embargo, una ineficiencia inherente en este sistema. No explotaba bien las oportunidades de comerciar con las poblaciones alejadas de la bahía, dejando sin satisfacer sus deseos (quizá nunca imaginados) de bienes europeos y subutilizando las pieles de los animales que cazaban para alimentarse. El comercio indirecto a través de los intermediarios pertenecientes a las poblaciones que vivían entre los fuertes de la compañía y las ricas zonas peleteras permitía aprovechar en parte estas oportunidades de comerciar, pero posiblemente el sistema era ineficiente. La primera razón para pensar que era ineficiente es que los intermediarios gozaban de una posición monopolística que probablemente explotaban, por lo que añadían su propio margen al de la empresa y el volumen de comercio era demasiado pequeño. La segunda se halla en que los intermediarios no se encontraban en una buena posición para asumir el riesgo que entrañaba el negocio. Carecían de acceso a la financiación necesaria para apoyar su posición en el mercado y tenían que hacer frente por su cuenta a la incertidumbre de la demanda y de la oferta. Como consecuencia de estos dos efectos, el volumen real de comercio era ineficientemente bajo.

Es posible que los fundadores de la North West Company —que acababan de emigrar a Montreal, procedentes directamente de Gran Bretaña o huyendo de la revolución de las trece colonias americanas— vieran la oportunidad de obtener beneficios explotando estas ineficiencias. Probablemente sabían que los comerciantes del Canadá francés habían mantenido relaciones comerciales más rentables y directas con los nativos antes de la conquista británica de Canadá y veían, desde luego, los beneficios que la Hudson Bay Company había ido acumulando durante más de cien años a pesar de su estrategia pasiva. Un competidor razonablemente eficaz debería haber sido capaz de obtener muy buenos resultados.

Sin embargo, la gran desventaja de la North West Company era que no podía entrar o salir directamente por barco del centro de la zona de comercio de pieles: la bahía de Hudson le estaba vedada por el monopolio que se le había concedido a HB Co. Tenía que introducir los productos comerciales procedentes de Europa y mandar las pieles a Europa a través de Montreal, cabecera de navegación por el río San Lorenzo. Pero Montreal estaba a miles de kilómetros de las zonas donde las pieles eran mejores y más abundantes y, en particular, casi dos mil kilómetros más lejos de ellas que los fuertes de la HB Co. Los responsables de la North

West Company no podían esperar que los clientes acudieran a ellos, por lo que fueron ellos los que tuvieron que ir adonde estaban sus clientes.

Éste fue el origen de su estrategia y la causa de su enorme desventaja de costes. En las últimas décadas del siglo XVIII, los responsables de la North West Company establecieron docenas de puestos comerciales justamente en las tierras en las que se obtenían las pieles, llegando hasta la región de Athabaska situada en lo que hoy es el extremo norte de Saskatchewan y Alberta. Y en canoas hechas de corteza de abedul y pequeñas embarcaciones abiertas conducidas por *voyageurs* franco-canadienses, transportaban los productos comerciales hasta los parajes inexplorados, desde Montreal hasta la región de Athabaska, a través de los Grandes Lagos y a lo largo de los indómitos ríos del norte de Canadá, llevando de vuelta las pieles para venderlas.

Para que esta estrategia funcionara en un entorno que ahora era competitivo, se necesitaban cambios radicales en las estructuras, los procedimientos y la conducta imperantes durante 120 años en la HB Co. Dada la tecnología de las comunicaciones de la época, no era posible coordinar una actividad tan compleja por medio de un sistema centralizado de decisiones, por lo que los empleados locales tenían que asumir la responsabilidad de hacer frente a las eventualidades imprevisibles y a los cambios de las circunstancias cuando ocurrieran. Para que eso se hiciera eficazmente, los hombres que dirigían realmente los puestos en los territorios peleteros eran socios de la compañía («socios hibernantes») y gozaban de un amplio margen de discrecionalidad, así como de los incentivos propios de ser propietarios. El transporte tierra adentro de los productos comerciales, y de las pieles hasta Montreal era una ingente tarea que exigía un esfuerzo físico casi sobrehumano. Los «socios hibernantes» tenían el incentivo directo de participar en los beneficios y ellos, a su vez, daban a los *voyageurs* muchos incentivos (incluida la posibilidad de convertirse en socios) para que hicieran su trabajo. Al mismo tiempo, los socios que se encontraban en Montreal se ocupaban de la adquisición de los productos comerciales, de la venta de las pieles y de la financiación de las operaciones. También tenían el cometido de enviar los productos comerciales a las oficinas centrales interiores que poseía la compañía en la cabecera del Lago Superior, donde se reunían todos los veranos con los «socios hibernantes», que habían transportado las pieles desde el norte. Esta reunión anual de todos los socios garantizaba el intercambio de información y aseguraba que las decisiones habían sido transmitidas y entendidas.

¿Qué es lo que nos enseña este ejemplo aparte, quizá, de que no hay nada nuevo bajo el sol?

En primer lugar, la estrategia y la organización son importantes: la estrategia de la North West Company de eliminar a los intermediarios y de acercarse al

cliente, respaldada por una organización que la puso en práctica, superó rápidamente una desventaja de costes del 50%, una experiencia de cien años y la concesión real de un monopolio.

En segundo lugar, la estrategia tiene que encajar con la organización y ambas tienen que encajar con el entorno tecnológico, legal y competitivo. La organización de la HB Co. encajaba con su estrategia y con el entorno hasta la entrada de la North West Company, y el resultado fueron cien años de rentabilidad. El modelo de los responsables de la North West Company también era coherente internamente y con el entorno estratégico, tecnológico y competitivo. Sin embargo, encontrar esa coherencia parece en general un reto de enormes proporciones, ya que hay muchas variables y la elección es muy compleja. Aun así, se puede hacer, y se debe hacer si se quiere tener éxito.

En tercer lugar, no es fácil cambiar la estrategia y la organización, pero a veces es necesario y hay que hacerlo. La HB Co. tardó diez años en introducir reformas en respuesta a la amenaza. ¡Es casi lo que tardó la industria automovilística estadounidense en responder al éxito de la entrada de sus rivales japoneses! Por fin llegaron los cambios, aunque después de que la empresa amenazara con quebrar. La HB Co. estableció puestos comerciales tierra adentro para hacer frente a la competencia, reformó sus procedimientos organizativos para apoyar la nueva estrategia y finalmente triunfó.

En cuarto lugar, un entorno más competitivo favorece el tipo de diseño organizativo que puso en marcha la North West Company y cuyos principios también se encuentran en el nuevo diseño organizativo de la empresa moderna.

En este libro trato de elucidar estos principios y de mostrar cómo se aplican. Al mismo tiempo, desarrollo algunos marcos conceptuales y ciertos instrumentos teóricos que son importantes al objeto de comprender el diseño eficaz de las organizaciones.

Mi punto de partida para este ejercicio es la regla de que los directores generales deben ser diseñadores de organizaciones. De la misma manera que una de sus competencias fundamentales es idear la estrategia que determine cómo competirán sus empresas, también es necesario que diseñen y creen una organización por medio de la cual se pondrá en práctica esa estrategia. Y de la misma forma que hemos llegado a darnos cuenta de que la estrategia no es responsabilidad exclusiva del presidente ejecutivo de la empresa sino, más bien, de los directivos a todos los niveles, lo mismo ocurre con el diseño de la organización.

El segundo pilar de este libro es la idea de que el análisis económico tiene mucho que decir sobre el problema del diseño de la organización. En los veinte años o más que han transcurrido desde que Michael Porter comenzó a aplicar los conceptos del análisis económico de la organización industrial al campo de la estra-

tegia (Porter, 1980, 1985), tanto los profesionales de la empresa como los investigadores de este tema se han dado cuenta de que el análisis económico es de enorme valor en este campo. Los métodos de la teoría económica son igual de prometedores para el estudio y el diseño de las organizaciones, como espero que demostrará el análisis siguiente. Pero primero tengo que situar mi análisis en el contexto apropiado.

La estrategia, la organización y el entorno

Una empresa obtiene buenos resultados buscando y manteniendo la coherencia entre tres elementos: su estrategia, el diseño de su organización y el entorno en el que opera. En la conceptualización convencional de los estudiosos de la administración de empresas, el planteamiento del diseño de la organización considera dado el entorno económico, legal, social y tecnológico en el que actúa la empresa, supone que la estrategia ha sido ya formulada y trata de crear entonces una organización para poner en práctica la estrategia dada en ese entorno concreto. Este enfoque tiene su origen en la máxima de Alfred Chandler (Chandler 1962) de que «la estructura sigue a la estrategia»: la organización es el mecanismo a través del cual se pone en práctica la estrategia.

Aunque se trata de una visión muy limitada de la naturaleza del problema del diseño y del papel de la organización, situaré inicialmente mi estudio en este contexto. Para simplificar el análisis, centremos, pues, la atención en la formulación tradicional de Chandler y consideremos una versión simplificada e idealizada de lo que es y hace una empresa. El punto de partida es una oportunidad de hacer negocio, una necesidad insatisfecha, una ineficiencia del mercado. En el caso de la NW Co., la oportunidad es la ineficiente explotación por parte de la HB Co. de las posibilidades de comerciar. En términos más generales, la oportunidad podría ser la de tener unos costes menores que los de las empresas del mercado o la de crear un producto que mejor se adaptará a las necesidades de los clientes (o, por lo menos, las de algunos de ellos). Esa oportunidad podría deberse, a su vez, a una tecnología mejor, a una creatividad mayor, o a unas economías de escala y de alcance que antes no se aprovechaban.

Según la visión tradicional, el paso siguiente consiste en determinar una estrategia para explotar esa oportunidad, es decir, en concretar de qué forma la empresa va a crear valor y cómo conseguirá quedarse con una parte de él. Una estrategia bien formulada tiene varios componentes (Saloner, Shepard y Podolny 2001).

En primer lugar, una estrategia contiene una meta en función de la cual la empresa puede medir y valorar su éxito. Ésta podría ser la maximización de los

beneficios o del valor generado a los accionistas o algún objetivo más complejo que tuviera en cuenta los intereses de más grupos. Incluso cuando el objetivo último es el valor que obtienen los accionistas, la meta estratégica puede expresarse en términos más prácticos (y que motivan más). Por ejemplo, en las décadas de 1970 y 1980, la meta de Komatsu, fabricante japonés de maquinaria pesada, era «¡Derrotar a Caterpillar!»

El siguiente elemento fundamental es la descripción del ámbito de actuación de la empresa, es decir, del sector en el que opera, de los productos y servicios que ofrece, de los clientes y segmentos del mercado a los que va dirigida, de sus actividades, de dónde las realiza y de qué tecnología emplea. Evidentemente, la decisión del qué y el cómo, el dónde y el para quién es un aspecto directamente relevante e importante de toda estrategia. Aunque es menos evidente, el ámbito de la estrategia determina también qué oportunidades no va a aprovechar la empresa. Eso es importante: la estrategia es un mecanismo de disciplina que ayuda a decidir cuáles de la multitud de oportunidades que surjan debe aprovechar la empresa y cuáles debe descartar. También permite a la organización tomar esta decisión sin muchas más discusiones y debates, por lo que facilita la coordinación. Puede contribuir, además, a aumentar la motivación, al establecer unas metas y unas fronteras claras para tomar decisiones.

El tercer elemento fundamental de una estrategia consiste en determinar la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa, es decir en precisar cómo su oferta inducirá a otras empresas a mantener relaciones comerciales con ella en unas condiciones que le permitan alcanzar sus metas. ¿Cómo conseguir a un mercado rentable? ¿Cómo crea valor, de tal manera que sus clientes estén dispuestos a pagar más de lo que cuesta satisfacer sus demandas? ¿Conseguirá la empresa ofrecer un producto mejor con un aumento de costes menor que el precio adicional que los clientes están dispuestos a pagar por la mejora? ¿Ofrecerá un producto igual de bueno pero más barato? ¿Un producto menos atractivo pero con un coste mucho menor?

El último componente de toda estrategia es la explicación de por qué realmente se conseguirá la supuesta ventaja competitiva. ¿Por qué la empresa conseguirá apropiarse de una parte significativa del valor que crea y de una manera duradera? ¿Cómo se las arreglará para cobrar un precio superior a sus costes? ¿Qué impedirá a sus competidores reales y potenciales erosionar sus márgenes y robarle sus clientes? ¿Qué garantizará que los proveedores o los clientes no se apropien de todo el valor creado? Este componente suele estar ausente en las descripciones formales de las estrategias, pero la existencia y la validez de esa lógica son fundamentales. Normalmente, una lógica válida entraña un sistema de relaciones entre la posición que ocupa la empresa y sus capacidades con las deci-

siones de los clientes y, a partir de éstas, por la vía de los precios, costes y volúmenes de venta, con la capacidad de la empresa para mantener y mejorar su posición y sus capacidades.

Si los responsables de NW Co. hubieran hecho explícita su estrategia, ésta habría sido, algo parecido a lo siguiente:

La NW Co. comerciará con los pueblos nativos del norte de Canadá, intercambiando pieles por productos europeos. Las transacciones se realizarán en puestos establecidos en las regiones peleteras y el transporte entre estos puestos y Montreal será efectuado en pequeñas embarcaciones por empleados de la compañía. Los productos comerciales se obtendrán en Montreal y en Inglaterra y las pieles se venderán en Londres. La NW Co. ofrecerá una relación de intercambio mejor que la que ofrece HB Co., que utiliza un sin número de intermediarios hasta llegar a los cazadores que consiguen las pieles. La NW Co. también será más sensible que la competencia a las necesidades de sus clientes. Todo eso hará de ella el socio comercial preferido. La ventaja que le da su posición y los ahorros que realizará suprimiendo los intermediarios le permitirán atender a sus clientes en unas condiciones que le dejarán aun así un margen de beneficios, a pesar de tener unos costes más altos. Podrá ofrecer esas condiciones y mantener estos beneficios siempre y cuando la HB Co. no iguale los términos de su oferta [lo que no pudo hacer al principio por no cambiar su estrategia, organización y gestión]. Eso permitirá a NW Co. alcanzar su objetivo de dominar de una manera rentable el comercio de pieles en la Norteamérica británica.

En las empresas que tienen muchas líneas de negocio, la estrategia tiene otro nivel, el de la estrategia corporativa. Una estrategia corporativa identifica el conjunto de negocios que abarca la empresa y explica por qué de esa forma puede crear más valor que el que podría crear un conjunto de negocios autónomos. Es, pues, esencialmente una decisión de cartera (portafolio) combinada con una teoría del papel que desempeña un único centro de decisión.

Una estrategia implica un conjunto de actividades que hay que realizar para ponerla en práctica. Se trata de las actividades de la «cadena de valor» que hay que efectuar para satisfacer las necesidades de los clientes, como el diseño y el desarrollo de los productos, la compra a proveedores, la producción, la distribución, las ventas y el servicio posventa, así como las actividades de «apoyo», como la gestión de los recursos humanos, los sistemas de información y las finanzas. En la NW Co., la cadena de valor era la adquisición de productos comerciales, su transporte hasta los clientes, el comercio propiamente dicho y el transporte de las pieles a Montreal y de allí a Londres para su venta.

La organización es el medio a través del cual se realizan estas actividades y se pone en práctica la estrategia. La organización de cualquier empresa tiene muchas

facetas y la multiplicidad de variables organizativas es asombrosa. Por ello, un poco de clasificación puede sernos útil. Según una taxonomía, la organización es un grupo de personas y un conjunto de características organizativas. Éstas pueden dividirse, a su vez, en arquitectura, rutina y cultura, lo que da lugar al acrónimo «PARC».

Lo primero es el grupo de personas que forman parte de la organización. ¿Qué tipo de talento y de cualificaciones tienen, qué gustos, qué ideas, qué objetivos? ¿Cuánto están dispuestos a trabajar y para qué fines? ¿Qué tipo de riesgos aceptarán y qué tipo de remuneraciones valoran? ¿Qué relación tienen con la empresa? ¿Son propietarios? ¿Empleados? ¿Contratistas?

Las características arquitectónicas comprenden lo que se describe en el organigrama de la empresa: sus fronteras verticales y horizontales; la agrupación de tareas en puestos y de los puestos en departamentos, unidades de negocio y divisiones; las relaciones de dependencia y de poder; etc. También comprenden cuestiones como la financiación, la propiedad y la estructura de gobierno. Se trata de aspectos relativamente «duros», que suelen tener un componente contractual explícito. Sin embargo, también forman parte de la arquitectura las redes personales que conectan a las personas que hay en la empresa entre sí y con las que se encuentran fuera de sus fronteras. Estas redes pueden ser, en realidad, tan importantes o más que la arquitectura formal.

Las rutinas son todos los procesos, políticas y procedimientos de gestión, oficiales o no, formales o no, que determinan la forma en que se recoge y se transmite la información, se toman las decisiones, se asignan los recursos, se sigue la marcha de los resultados y se controlan y remuneran las actividades. La forma como se reparte el poder de decisión en el seno de la empresa –qué decisiones se toman, qué personas las toman y en qué niveles se toman y con qué supervisión o control– constituye un elemento fundamental. Los procesos también comprenden las rutinas con las que se realiza el trabajo y los mecanismos por medio de los cuales se alteran. Estas características pueden tener componentes contractuales explícitos, así como «contratos implícitos» más o menos formales, sobrentendidos compartidos sobre cómo hay que hacer las cosas.

La cultura es el elemento «más blando», pero no por eso menos importante. Son los valores fundamentales que comparten los miembros de la empresa, así como sus opiniones compartidas de por qué existe ésta, de qué están haciendo todos ellos de forma colectiva e individualmente y con qué fin. También engloba el lenguaje especial que se emplea dentro de la empresa, lenguaje que configura las ideas y las decisiones. La cultura también es el modo fundamental de pensar de los miembros de la empresa y sus modelos mentales, que determinan cómo se ven a sí mismos, cómo ven a la empresa y cómo interpretan los acontecimientos

a medida que ocurren. Y lo que es más importante, engloba las normas de conducta por las que se rige la relación con otros miembros de la empresa y con las personas ajenas a ella. La cultura define el contexto en el que se desarrollan las relaciones entre los miembros de la empresa, y establece las bases de los contratos implícitos que guían y configuran todas las decisiones. Funciona como un sistema social de motivación y control.

Además de la estrategia y la organización, hay otro determinante de los resultados, que es el entorno en el que actúa la empresa. Son sus competidores, con sus estrategias y diseños organizativos, la situación de otros mercados y empresas relevantes (los proveedores de factores, de productos complementarios y de productos sustitutivos) y los clientes, así como la tecnología circundante, las leyes y normas, las diversas características políticas, sociales y demográficas, etc.

El problema del diseño: cómo concretar la estrategia y crear la organización

Desde la perspectiva del diseño, la labor del director general de una empresa consiste en determinar la estrategia –el objetivo, el ámbito, la ventaja competitiva y la lógica– y crear una organización –las personas, la arquitectura, las rutinas y la cultura– teniendo en cuenta el entorno para maximizar los resultados. A más largo plazo, el diseñador también podría tratar de influir sobre el entorno, pero en nuestro análisis dejamos en gran medida de lado esta cuestión. La figura 1 recoge el modelo.

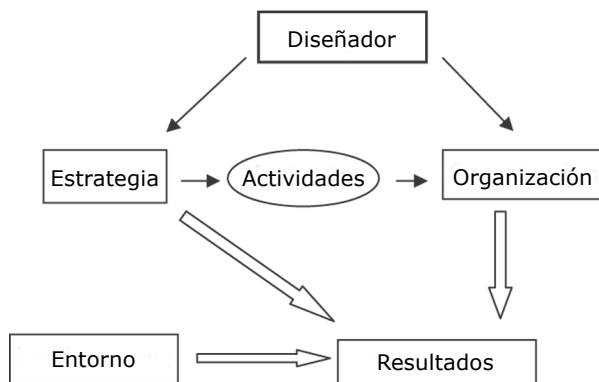


Figura 1. El problema del diseño consiste en seleccionar la estrategia y la organización que permiten obtener los máximos resultados en un entorno dado.

Los resultados dependen, pues, de la estrategia, de la organización y del entorno. Esta formulación lleva a una teoría contingente de la estrategia y la organización. No existe una estrategia que pueda considerarse la mejor ni una manera de organizarse que sea la óptima. El atractivo de una estrategia depende únicamente de lo bien que funcione en el entorno en el que actúa con la organización que está tratando de ponerla en práctica. Asimismo, el valor de un diseño organizativo depende únicamente de cómo encaje en el entorno y con la estrategia que se ha definido. Lo bueno es lo que da resultado, por lo que es de esperar que lo que da resultado en cada contexto dependa del contexto. La clave reside en encontrar y establecer el encaje entre la estrategia, la organización y el entorno y que este encaje se mantenga a lo largo del tiempo en medio de los cambios que necesariamente tienen que ocurrir.

¿Qué son, sin embargo, los «resultados»?

Las empresas son instituciones creadas para satisfacer necesidades humanas. Los resultados son, en última instancia, el grado en que la empresa satisface estas necesidades. Eso lleva a preguntarse: ¿las necesidades de quién? ¿Es la empresa simplemente un mecanismo para generar rendimientos a los accionistas? ¿O es (también) un mecanismo para ofrecer a sus miembros experiencias enriquecedoras, un empleo seguro y oportunidades que ellos valoran; para suministrar a los clientes bienes y servicios valiosos; para generar ingresos fiscales y empleo a las comunidades; para producir efectos positivos en el entorno, etc.?

En la mayor parte del libro me baso en la idea de que el fin de la empresa es la «creación de valor». Esta idea no está exenta de controversias, ya sea por motivos normativos o por motivos descriptivos. De hecho, ni siquiera está claro de inmediato su significado. El valor creado por la actividad económica es la diferencia entre el máximo que la gente estaría dispuesta a pagar por ella y los costes de oportunidad de la actividad. En condiciones bastante concretas y algo especiales, el valor y la maximización del valor están perfectamente definidos y serían objetivos que no suscitarían ninguna controversia. Estas condiciones son: 1) que hay un medio de cambio valorado por todo el mundo, 2) que los individuos pueden transferir libremente de unos a otros cualquier cantidad de este «dinero», y 3) que la cantidad de dinero que compensa exactamente a cualquier persona por cualquier cambio de sus circunstancias no depende de cuánto dinero tenga ya. En estas condiciones, el valor creado en cualquier acto de producción o de intercambio es simplemente la cantidad total adicional de dinero que pagarían (o que habría que pagar) a todas las partes, a fin de conseguir el acuerdo unánime de todos los afectados para que se llevara a cabo. Esta cantidad está definida inequívocamente y, además, la maximización del valor creado en este sentido equivale a lograr la máxima eficiencia económica. Si se sigue el curso de acción que maximiza el valor,

será imposible encontrar otra alternativa que prefieran unánimemente todas las partes y si existe otro curso de acción que crea más valor, será posible mejorar el bienestar de todo el mundo adoptando esa alternativa y distribuyendo debidamente las ganancias.³

En estas condiciones, pues, la maximización del valor posiblemente sea una buena meta desde el punto de vista social. Además, en la medida en que aquellos en cuyo interés actúa realmente la empresa sean capaces de reclamar el valor creado, querrán que se dirija de tal forma que maximice el valor. Naturalmente, las condiciones son restrictivas y seguramente no se satisfacen totalmente en el mundo real. Aunque consideremos que la riqueza financiera es el bien deseado universalmente (como parece lo más lógico), la segunda condición puede no cumplirse si aquellos a los que beneficia una determinada acción no tienen suficiente dinero para compensar a los que resultan perjudicados, y en este caso la condición de la maximización del valor puede no ser apoyada unánimemente. También es necesario que todos los intereses relevantes sean reconocidos y tenidos en cuenta. La tercera condición exige, además, que la demanda no esté sujeta a la existencia de «efectos-renta», lo cual seguramente es falso.

No obstante, con un sistema de mercados y contratos que funcione bien y sea razonablemente completo, es probable que el supuesto de que los propietarios de las empresas quieren que éstas actúen de manera que se maximice la riqueza a largo plazo de sus dueños sea una buena descripción de la realidad (al menos como primera aproximación). Además, si existen buenos mecanismos para tener en cuenta los intereses que no se reflejan en los precios de mercado, es improbable que la maximización del valor sea un objetivo claramente negativo desde el punto de vista social. Por ejemplo, si los mercados funcionan bien, los empleados dispondrán de buenas oportunidades de trabajo fuera de la empresa, por lo que a los propietarios no les saldrá a cuenta explotarlos, y si los contratos están bien negociados y se cumplen, garantizarán su capacidad para protegerse y quizá para reclamar una parte del valor creado. Al mismo tiempo, unas leyes y normas eficaces llevarán a los propietarios a querer que la empresa no haga un mal uso del medio ambiente o no pacte con el resto de las empresas del sector en contra de los intereses de sus clientes.

Sin embargo, la medición de la creación de valor o de riqueza a largo plazo puede ser problemática. Si el precio de sus acciones reflejara de una manera inmediata y exacta toda la información de que se dispone sobre una empresa y sobre

³ Para más información sobre el concepto de valor y su aplicabilidad, véase Milgrom y Roberts (1992, 35-9) y Roberts (1998).

sus perspectivas, las cotizaciones de la bolsa serían una excelente medida y la maximización del valor de las acciones de la empresa constituiría una buena meta para los directivos. Pero los mercados no funcionan, desde luego, necesariamente tan bien, sobre todo a corto plazo. Además, si se retiene o se manipula deliberadamente la información, no pueden funcionar bien. Aun así, a largo plazo los directivos honrados que tienen como objetivo la maximización del valor de la empresa probablemente actuarán para crear el máximo valor posible para sus accionistas. En ese caso, el problema consiste en seleccionar la estrategia que maximiza el valor (a largo plazo) en el entorno concreto en que se mueve la empresa y en crear después la organización que mejor la ponga en práctica. Este problema del diseño de la organización es el tema del presente libro.

Cambio de estrategia y de organización

La formalización anterior del proceso de establecimiento de un encaje entre el entorno, la estrategia y la organización está claramente indicada en el caso de una nueva empresa que tenga que decidir por primera vez qué va a hacer y cómo va a hacerlo. La manera como hemos enfocado el diseño también es válida cuando la empresa ya existe, aunque en este caso se plantean algunas cuestiones complejas e interesantes.

En el caso de una empresa ya establecida, siempre cabe preguntarse si su estrategia y su organización generan los mejores resultados posibles en el entorno en el que se encuentra. Como el entorno cambia, es probable que lo que antes fuera un buen encaje, se haya deteriorado desde entonces. Quizá sea necesario llevar a cabo un cambio de estrategia y de organización.

La estrategia puede modificarse relativamente deprisa: en principio es posible desarrollar y anunciar una nueva estrategia en un corto espacio de tiempo. Sin embargo, las organizaciones tienen mucha inercia, en dos sentidos distintos. En primer lugar, las organizaciones que tienen éxito tienden a persistir y su prolongada existencia condiciona las capacidades estratégicas de la empresa. Las oportunidades para tomar decisiones estratégicas pensando en el futuro y para responder a los cambios del entorno vienen marcadas por la organización. En segundo lugar, las organizaciones no pueden modificarse de una manera tan segura y rápida como la estrategia. Aunque es bastante fácil cambiar la arquitectura formal, se tarda mucho, desde luego, en cambiar a las personas y las redes que existen entre ellas, en redefinir las ideas fundamentales que comparten y en elaborar nuevas normas de conducta. Y, sin embargo, éstos pueden ser los elementos más importantes a la hora de aplicar la nueva estrategia. Así pues, es muy posible que

resulte difícil realizar un cambio rápido de organización, y eso influirá en la elección de las mejores opciones estratégicas en un determinado contexto.

Algunas de las cuestiones más interesantes y complejas se deben a los distintos ritmos de cambio de la estrategia, la organización y el entorno. En la teoría tradicional de la dirección de empresas, suele considerarse que el entorno se mantiene relativamente estable y que sólo cambia de una manera lenta e infrecuente. Este supuesto puede ser un buen reflejo de lo que ocurría antes –es lo que sucedió, desde luego, en el caso de la HB Co. durante los primeros cien años de su historia– y puede que siga siendo válida hoy en algunos sectores. Si es un supuesto más o menos exacto, entonces el enfoque ya esbozado se aplica aproximadamente como se ha indicado. Una vez que ha cambiado el entorno, el nuevo puede probablemente considerarse duradero. Es posible desarrollar entonces una estrategia para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno y construir una organización para aplicar la estrategia en ese nuevo entorno, exactamente como manda la receta tradicional. Si resulta que el entorno cambia de nuevo, se puede modificar la estrategia y reestructurar todos los aspectos de la organización para que encajen en el nuevo entorno. Puesto que algunos aspectos de la organización no se adaptarán inmediatamente, podrá haber algún periodo de desajuste. También lo habrá si el diseño organizativo correcto no resulta obvio en seguida, sino que hay que ir descubriéndolo a base de ir probando. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos el desajuste debería ser breve en comparación con el periodo de existencia y funcionamiento de la estrategia y de la organización que ésta requiere.

BP Exploration (BPX), la parte *upstream* de la compañía entonces llamada British Petroleum, que era la responsable de encontrar y extraer crudo y gas natural, funcionó esencialmente de acuerdo con esta receta a finales de los años ochenta y en la primera mitad de los noventa (Berzins, Podolny y Roberts 1998a, b). Cuando John Browne asumió la dirección de BPX en 1989, los «petroempresarios» –empresas energéticas pequeñas que realizan un número relativamente reducido de actividades– solían obtener mejores resultados que las grandes compañías petroleras integradas. Browne modificó la estrategia de BPX para buscar una ventaja de costes centrandó la atención en lo que la industria petrolera llamaba «elefantes» –enormes yacimientos de hidrocarburos– que ofrecían posibles economías de escala y aprovechaban las capacidades técnicas y el poder financiero de BP. Eso llevó a reorientar las prospecciones y a vender diversos activos productivos que no eran suficientemente grandes. Esta estrategia se mantuvo en los años sucesivos.

Al mismo tiempo, la compañía BP estaba organizada como una compleja matriz, por zonas geográficas y por áreas de negocio (exploración y extracción, refinó y comercialización y productos químicos), con un amplio equipo central y un ele-

vado grado de centralización de la autoridad. En 1990 comenzó a introducirse un cambio en el diseño organizativo de la compañía que transfirió una parte significativa del poder de decisión de la sede central a las áreas de negocio. A partir de 1992, en medio de una crisis financiera que puso a BP al borde de la quiebra, Browne llevó a cabo, a su vez, una revisión radical de su parte de la compañía. Eliminó la estructura regional del área *upstream*, así como la mayor parte del centro de decisiones que marcaba el rumbo y supervisaba las operaciones. Los derechos de decisión se redistribuyeron entre un comité de dirección sumamente pequeño integrado por Browne y otros dos altos ejecutivos y los directores de las unidades de extracción o «activos» (el activo representativo era un yacimiento petrolífero). Los directores de los activos fueron dotados de poder para decidir el modo de obtener resultados a cambio de contratos negociados, que al principio especificaban unos objetivos para los costes, los gastos de capital y el volumen de producción, y su remuneración estaba estrechamente ligada a los resultados de los activos. Al mismo tiempo, se repartió entre los activos el personal funcional que hasta entonces estaba centralizado. El objetivo era mejorar los resultados dotando de poder a los que estaban más cerca de la información relevante, motivándolos a mejorarlos y dado el pequeño tamaño de cada activo, la compensación por la mejora de sus resultados era significativa.

Este diseño organizativo mejoró extraordinariamente los resultados desde el principio. Aun así, durante los cinco años siguientes, si bien la estrategia no se modificó, se llevaron a cabo continuos e importantes ajustes en la organización tratando de mejorar su diseño. Algunos de estos cambios tenían explícitamente por objeto eliminar las deficiencias del modelo original. El principal fue la introducción de «grupos de pares» que juntaban los activos con retos técnicos y comerciales similares para que se ayudaran mutuamente e intercambiaran conocimientos. Esta estructura resultó necesaria porque, ante la ausencia de mandos medios y la limitada experiencia funcional de las oficinas centrales de las áreas de negocio, los directores de los activos no podían acudir al centro en busca de ayuda para resolver sus problemas. También se introdujeron otros cambios en la arquitectura de la organización y en las rutinas para aprovechar el cambio de cultura. Reglas de cooperación, y ayuda a otras unidades de negocio, de confianza mutua y colaboración arraigaron por completo en BPX bajo el liderazgo de Browne. Determinaron la conducta empresarial y permitieron así cambiar la base de la remuneración para promover otros objetivos que no fueran los meros resultados de cada activo. También permitieron traspasar a los grupos de pares la responsabilidad de asignar el capital y de cumplir el conjunto de contratos de resultados de los diferentes activos. Estos cambios permitieron, a su vez, mejorar aún más los resultados.

La estrategia y la organización en entornos inestables

Sin embargo, cuando el entorno cambia de una manera extraordinariamente rápida y continua, puede que no sea viable ir modificando la estrategia y la organización. El proceso de adaptación tiene que ser corto, pues para cuando se formula una nueva estrategia y se reestructura la organización, el entorno puede haber cambiado ya numerosas veces.

De hecho, muchos estudiosos y profesionales de la administración de empresas han afirmado en los últimos años que cuando el entorno es suficientemente inestable, apenas tiene sentido formular estrategias *ex ante* desde arriba. Los altos ejecutivos no disponen de la información necesaria sobre los mercados y las tecnologías, y tampoco es posible transmitírsela y que la comprendan con suficiente rapidez y claridad para que puedan utilizarla para formular una estrategia de arriba abajo.

Este punto de vista tiende a confundir las tácticas a corto plazo y los planes estratégicos formalizados (de esos que se encuadernan con lujosas tapas, se colocan en la estantería y nunca llegan a leerse) con el tipo de ideas estratégicas que se plasman en una formulación de la estrategia. Aun así, en la medida en que el argumento tenga una cierta validez, la naturaleza del problema del diseño cambiará de manera también interesante.

En entornos muy fluidos, es probable que muchos de los detalles de la estrategia de la empresa sean el resultado de multitud de decisiones tomadas en distintos niveles dentro de la organización. Lo más que pueden hacer los altos ejecutivos es establecer las líneas o intenciones estratégicas generales. Por tanto, el diseño de la organización determina en gran medida las decisiones que se toman. Así pues, contrariamente a lo que decía Chandler, la estrategia sigue a la organización.

La solución es, pues, tratar de establecer correctamente los elementos de la organización que cambian lentamente y considerarlos más o menos como fijos. Lo que es claramente necesario en este contexto es prever en alguna medida la evolución del entorno y del rumbo estratégico básico. La idea consiste en modificar la estrategia y algunos de los elementos de la organización más maleables al mismo ritmo que cambian la tecnología y los mercados.

Sin embargo, la perspectiva del diseño sigue siendo válida, incluso en este contexto. Pero ahora el papel del diseñador es dar forma a los elementos relativamente inertes de la organización, como la cultura, que ejercerán una influencia persistente en las decisiones estratégicas y organizativas que son tomadas por los miembros de la empresa, y diseñar un conjunto de procesos que les permitan tomar buenas decisiones. El diseñador también debe formular el objetivo estratégico general para informar y configurar la toma dispersa de decisiones estratégicas.

cas. Por último, el diseñador debe ir adaptando con el paso del tiempo los objetivos estratégicos y los elementos controlados de la organización.

Nokia Corporation, fabricante finlandés de teléfonos móviles y equipos de redes, siguió este último modelo en la década de 1990 (Doornik y Roberts 2001). Durante esta década, el entorno del sector de la telefonía móvil experimentó enormes cambios: la liberalización y la privatización, la entrada de nuevos proveedores de servicios, una explosión imprevista de la demanda, la aparición de las tecnologías digitales y, al final de la década, los comienzos de la convergencia de Internet y los teléfonos móviles. Nokia fue la gran vencedora en todos estos cambios: en 1992 estaba al borde de la quiebra y en 2000 se había convertido en la empresa más valiosa de Europa.

Los altos ejecutivos de Nokia establecieron los objetivos generales que sirvieron de base para tomar los cientos de decisiones dispersas que se convirtieron en la estrategia de la empresa. En 1992, estos objetivos se formularon según cuatro criterios —«concentrada», «global», «orientada hacia las telecomunicaciones» y «de alto valor añadido»— partiendo de la visión de que «la voz será inalámbrica». Eso llevó a la compañía a abandonar la amplia variedad de negocios que sólo unos años antes representaban el 90% de sus ingresos y a concentrar sus esfuerzos en los aparatos de telefonía móvil y en los equipos de redes. La dirección también se fijó la ambiciosa meta de duplicar la cuota de mercado de Nokia a finales de la década. Cuando en 1997 ya se habían alcanzado los objetivos fijados para 2000, el objetivo estratégico anterior fue sustituido por la declaración de que Nokia quería convertirse en el líder en los segmentos más atractivos de las telecomunicaciones (en ese momento, Motorola era el claro líder del sector). En 1999, Nokia se había convertido realmente en el líder en aparatos de telefonía móvil, en un momento en que comenzaban a ser evidentes las posibilidades de acceder a Internet a través de los teléfonos móviles. El objetivo de 1997 se sustituyó, a su vez, por la intención declarada de que Nokia liderara el desarrollo de la «sociedad de la información móvil» y se convirtiera en la compañía que «llevara Internet al bolsillo de todo el mundo». Obsérvese que éstas no son estrategias. Aunque sí abordan en general la cuestión del ámbito de actuación, no son muy precisas y no explican muy bien por qué va a ser capaz la empresa de crear valor o de quedarse con una parte de él. Sí establecen, sin embargo, las bases para que surja la estrategia.

Al mismo tiempo, la dirección de Nokia era muy consciente de la importancia de la cultura de empresa para inducir a la gente a actuar conforme era necesario. Realizó, en consecuencia, un gran esfuerzo por mantener vivos los rasgos esenciales de esta cultura, incluso cuando la compañía estuvo creciendo un 30% al año y extendió sus actividades por todo el mundo. Por lo que se refiere a los elementos más formales de la organización, se mantuvo en gran medida su fluidez:

«¡Odiarnos los organigramas y, si nos vemos obligados a hacer uno, sólo lo haremos a lápiz!» La estructura formal se fue modificando de manera casi constante para hacer frente a las necesidades de cada momento y se recurrió a las redes de contactos entre personas para intercambiar información y conseguir que se hiciera el trabajo. Al mismo tiempo, para hacer frente a las crecientes dimensiones y complejidad de la empresa se recurrió cada vez más a procesos regularizados en sustitución de las anteriores rutinas informales que diferían de unas partes de la empresa a otras.

BP y Nokia tuvieron ambas un extraordinario éxito en la década de 1990 y continúan teniéndolo hoy. Cada una adoptó un modelo de organización distinto que resultó idóneo para el entorno de la empresa y para la estrategia que seguía. El encaje resultante entre el entorno, la estrategia y la organización fue fundamental en los éxitos de las dos empresas: al igual que la HB Co. y la NW Co. siglos antes, y que las empresas que adoptaron la forma multidivisional a comienzos del siglo xx, cada una resolvió a su manera el problema del diseño de la organización y con enorme éxito.