

# Qué hace flexible a una organización

Andrés Hatum, Andrew M. Pettigrew / Harvard Business Review

---

Imagine que la suya es una empresa latinoamericana a comienzos de los años 90. Si se encontrara en Argentina o Brasil, por ejemplo, usted estaría habituado a la hiperinflación y a competir en un mercado cerrado y protegido, donde el papel de las empresas multinacionales es restringido por políticas gubernamentales. En ese contexto, la competencia estaría limitada al mercado interno, con empresas estatales jugando un papel relevante en él.

Piense ahora en la realidad de hipercompetencia que desde la década pasada ha transfigurado el escenario global de los negocios. La formación de redes globales cada vez más interdependientes, el impacto de las tecnologías de información en la coordinación y control de las organizaciones, la competencia basada en el conocimiento como principal ventaja y los desequilibrios políticos asociados a fronteras nacionales cada vez más difusas, han traído volatilidad e incertidumbre al entorno en que las empresas operan, y han hecho de la adaptación oportuna un factor crucial de supervivencia.

Volvamos al presente. El frenesí de la hipercompetencia ha impactado a su país y en unos cuantos años usted ha sido testigo del ingreso de inversión extranjera directa, de la retirada del Estado desde sectores clave de la economía y del arribo de multinacionales que literalmente han reemplazado a las antiguas empresas estatales y se han dedicado además a la compra de empresas locales. Ésta es ahora su arena competitiva, éste es el desafío que le toca enfrentar y esto fue justamente lo que pasó en América Latina en los años 90: sólo aquellas empresas que fueron capaces de adaptarse rápidamente pudieron sortear con éxito la ola del cambio competitivo.

No sorprende entonces el renovado interés existente en las dinámicas de la adaptación y, en particular, en la flexibilidad organizacional como un camino para adaptarse con rapidez en situaciones de incertidumbre.

Hemos estudiado los factores que determinan la flexibilidad organizacional bajo condiciones de inestabilidad como las que prevalecieron en América Latina durante la década pasada, centrándonos en el período 1989-1999. Nuestro análisis se basa en antecedentes recogidos mediante entrevistas, material de archivo e información estadística correspondiente a empresas locales de la región, principalmente de Argentina, Uruguay y Paraguay, pero incorporando también casos de empresas mexicanas y brasileñas.

Nuestra investigación muestra que, en mercados emergentes como los latinoamericanos, la flexibilidad organizacional está determinada por un repertorio de cinco capacidades organizacionales y de gestión, interrelacionadas y específicas a entornos turbulentos y altamente competitivos como los experimentados en la región en los años 90.

En las líneas siguientes, analizaremos estos cinco determinantes de la flexibilidad organizacional: el perfil del equipo dominante en la empresa, el grado de inmersión en la macrocultura de la industria, el nivel de centralización y formalización de la toma de decisiones, la exploración del entorno y, finalmente, la identidad organizacional.

## El perfil del equipo dominante

Las empresas flexibles tienen un equipo directivo heterogéneo. Esto significa que los ejecutivos han tenido trayectorias diferentes y poseen también experiencia en sectores distintos de aquel en el cual están trabajando. A diferencia de los equipos homogéneos, que producen un mayor grado de conformidad, se enfocan en la eficiencia y están más inclinados a mantener el statu quo, la heterogeneidad tiene el potencial de impulsar la adaptabilidad y creatividad del grupo.

Andrómaco, un laboratorio farmacéutico con presencia en el Cono Sur, experimentó un cambio radical en la composición de su equipo directivo. Ejecutivos venidos de industrias diferentes a la farmacéutica, gente más joven con distintas experiencias y trayectorias, han permitido a la empresa disponer de diversidad cognitiva. La diversidad cognitiva es un factor crucial para traer nuevas ideas a la organización y para interpretar la realidad con diferentes visiones y percepciones de gestión.

Las empresas más flexibles en nuestro estudio ampliaron su base cognitiva, incorporando a la empresa nuevos modelos mentales. Dos indicadores ilustran la diversidad cognitiva en las empresas más flexibles: primero, la capacidad del equipo de alta dirección para actuar; segundo, el conflicto constructivo entre los miembros del equipo directivo. Como nos dijo un alto ejecutivo de Andrómaco: “Los nuevos profesionales eran diferentes; tenían ideas provocativas, no temían cambiar el statu quo. De hecho, estaban bastante dispuestos a cambiarlo”.

### **Inmersión en la macrocultura sectorial**

El segundo determinante de la flexibilidad organizacional es el grado en el que las empresas están inmersas en su macrocultura sectorial. Esto refleja las presiones institucionales ejercidas sobre la organización, las que pueden afectar su velocidad para adoptar nuevas estrategias.

Tome el caso de Laboratorios Sidus, con subsidiarias en Argentina, Uruguay y Paraguay. Sidus fue capaz de prosperar con una estrategia que ninguno de sus competidores directos siguió: la biotecnología. La empresa ha tenido gran éxito exportando 70% de sus productos biotecnológicos alrededor del mundo, siendo sus productos representados en el exterior por los más conocidos laboratorios internacionales. Además, en 1988 Sidus estableció la primera alianza estratégica en el mercado farmacéutico argentino con el gigante estadounidense Merck.

A diferencia del benchmarking que Sidus realizaba en los años 80 –comparándose con otras empresas locales–, su actual punto de referencia está fuera del mercado argentino. En 1999 Sidus apuntó a empresas de salud en el mercado de la biotecnología, como Genetech y Amgen (ambas estadounidenses), como el foco de su comparación.

Esta evolución se relaciona con la imagen que la empresa ha tenido de sí misma. A comienzos de los años 80, Sidus se veía como una pequeña empresa local y establecía su benchmarking de acuerdo con eso. Sin embargo, cuando la iniciativa de biotecnología y la alianza con Merck despegaron, el paradigma cambió. En palabras del CEO de Sidus: “Hoy, nuestros modelos están fuera del mercado argentino. Tenemos la empresa de biotecnología más importante en la región. ¿Por qué debíamos compararnos con un laboratorio nacional?”.

### **Centralización y formalización de la toma de decisiones**

Cabría suponer que, a mayor centralización y formalización en la toma de decisiones, menos flexible será una organización. Sin embargo, altos grados de autonomía y laxitud en el control podrían limitar la implementación de innovaciones y estrategias.

Veamos el caso de AGD (Aceitera General Deheza), una exitosa empresa argentina de aceite comestible ubicada entre las 20 mayores exportadoras del país. La empresa factura US\$1.200 millones, exportando 80% de sus ventas totales. En los años 90 llevó a cabo una profunda transformación para enfrentar la apertura de la economía. Entre otros cambios importantes, modificó su estructura funcional a una basada en unidades de negocios; trajo nuevos ejecutivos y comenzó a reemplazar la venta de aceite a granel por aceite embotellado.

AGD mostró una clara disminución en sus niveles de centralización, sobre todo de centralización operativa, entre 1989 y 1999. Sin embargo, en el período analizado se elevaron la formalización tanto estratégica como operativa.

Según explicó un alto ejecutivo de AGD: “En los años 80 el consejo se involucraba directamente en las operaciones del día a día. Los directores eran al mismo tiempo gerentes. Cada decisión al nivel operativo tenía que ser aprobada por alguno de ellos”.

Los cambios organizacionales en la empresa en los años 90 persiguieron deliberadamente modificar el rol del consejo. El mismo ejecutivo lo expresó de esta forma: “El cambio desde una estructura funcional a una basada en unidades de negocios llevaba un mensaje del consejo: ‘Miren, la operación es asunto de ustedes, nosotros nos vamos a concentrar en los temas estratégicos’ ”. Sin embargo, los mecanismos de control también aumentaron durante los 10 años analizados. Esto explica probablemente por qué en la percepción de los ejecutivos, el grado de formalización en AGD creció.

### **Explorar el entorno**

La capacidad de interpretación es un elemento clave que diferencia a las organizaciones humanas de todas las demás. Explorar el entorno es una actividad fundamental para conseguir una capacidad de interpretación profunda.

Cuando los ejecutivos implementan mecanismos para aumentar el uso de la información a través de la exploración del entorno, aumenta la probabilidad de interpretar los temas rápidamente. Las empresas están así en condiciones de responder rápidamente a cualquier amenaza u oportunidad, y pueden absorber señales y movilizar recursos más proactivamente para generar cambios exitosos.

Bajo las condiciones de intensa competencia del período estudiado, las empresas flexibles se caracterizaron por detectar nuevas fuentes de información y establecer mecanismos tanto formales como informales para explorar el entorno. Esto es de crucial importancia, dado que la exploración del entorno es una tarea que cruza a toda la organización y las estructuras formales no sólo son insuficientes para interpretar cabalmente el contexto externo, sino también peligrosas por cuanto pueden conducir a la organización a interpretaciones erradas. Las vías informales de exploración son necesarias.

Descubrimos tres patrones comunes en las empresas flexibles sobre su forma de explorar el entorno: primero, desarrollaron estructuras formales e informales de exploración; segundo, se empeñaron en desarrollar una orientación y apertura hacia el exterior; y, finalmente, su comportamiento exploratorio fue impulsado por los nuevos modelos mentales que prevalecieron en los años 90.

### **La identidad organizacional**

¿Por qué el concepto de identidad organizacional surge como importante para entender cómo se adaptan las empresas flexibles? Podría pensarse que la identidad organizacional es una fuente de ventaja competitiva cuando el entorno es estable y la homogeneidad es alta, pero puede convertirse en una fuente de desventaja competitiva en entornos que son todo lo contrario. Sin embargo, como descubrimos en nuestro estudio, la identidad puede no ser un factor de resistencia al cambio cuando incluye valores que favorecen la innovación, el tomar riesgos y el cambio mismo.

Las sólidas identidades de AGD y Sidus, aunque profundamente arraigadas, no entramparon a estas empresas en la rigidez de la inercia. Por el contrario, ambas empresas fueron capaces de cambiar rápidamente y sin sobresaltos, no afectando sus valores organizacionales centrales. AGD y Sidus fueron capaces de conciliar la relación entre una fuerte identidad y el cambio porque incorporaron valores relacionados con la innovación y el cambio (en AGD, valores como la rápida toma de decisiones y la innovación; en Sidus, la innovación y el tomar riesgos). La incorporación de esos valores les permitió llevar a cabo transformaciones importantes sin provocar daño en sus principales aspectos de identidad y evitando la resistencia al cambio.

Manteniendo los valores centrales pero cambiando sus estrategias, productos y procesos, AGD y Sidus se transformaron a sí mismas sin crear inestabilidad interna. Un director de AGD lo resume de este modo: "En los años 90, la empresa ha cambiado mucho. Sin embargo, si le preguntan a un empleado si ha sentido los cambios, dirá que no ha advertido inestabilidad interna. Los empleados no se sienten amenazados por los cambios. A pesar del proceso de transformación que atravesamos, diría que lo hicimos bien en términos de evitar el caos interno".