

## **Nexos de unión entre la gestión de ideas y la estructura organizativa de la empresa**

**Cristina Santandreu-Mascarell<sup>1</sup>, Lourdes Canós-Darós<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Politécnica Superior de Gandia. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n (7D), 46022, Valencia. [crisanma@omp.upv.es](mailto:crisanma@omp.upv.es), [loucada@omp.upv.es](mailto:loucada@omp.upv.es).

**Palabras clave:** Estructura organizativa, Gestión de ideas, Gestión del conocimiento, TIC.

### **1. Introducción**

La generalización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) está produciendo un gran impacto en las empresas. En consecuencia, las TIC a menudo enlazan con la emergencia de nuevas formas organizativas que aúnen un cambio tecnológico y organizacional a través de las capacidades y habilidades de los empleados.

En este trabajo presentamos un modelo que enlaza la estructura organizativa de la empresa y la gestión de ideas y, por ende, la gestión del conocimiento. Con esto pretendemos facilitar la gestión de los directivos de las pequeñas y medianas empresas (mayoritarias en nuestro tejido industrial) para la mejora de la eficiencia, la eficacia y la adquisición y mantenimiento de ventajas competitivas.

### **2. La influencia de las TIC en la estructura organizativa**

El desarrollo de las TIC es relevante en la forma de trabajar en las empresas, provocando en los empleados la necesidad de nuevas capacidades y competencias. En consecuencia, estos asumen un rol determinante en la aparición de nuevas formas organizacionales que responden a múltiples denominaciones. Si esto es así, una relación evidente existe entre el desarrollo tecnológico que considera las TIC como el origen de los recientes cambios en las estructuras y la emergencia de nuevas formas organizativas (Vargas 2008). Por tanto, podemos establecer una relación determinista causal entre los conceptos de cambio tecnológico y cambio organizativo, y, de alguna forma, analizar su mutua influencia.

Varios estudios dan lugar a publicaciones que enfatizan la importancia de investigar en qué medida el imperativo tecnológico ha afectado el surgimiento de estas nuevas formas organizativas y cómo las estructuras basadas en las nuevas tecnologías constituyen herramientas estratégicas para tener ventaja en las oportunidades de la economía del conocimiento (Kaplan y Norton, 2006; Bravo y Herrera 2009). Esta condición es requerida en situaciones complejas, donde la empresa tiene que mantener y mejorar los niveles efectivos económico y social (Robbins et al., 2008). La estructura organizativa debería proporcionar el contexto formal interno de dirigir la complejidad inherente a la innovación (Russell y Russell, 1992). En general, muchos estudios han enlazado la innovación con las estructuras organizativas, caracterizadas por la descentralización, la falta de estandarización y una gran complejidad interna (Russell y Russell, 1992; Russell 1990; Saleh y Wang, 1993). No obstante, algunos autores relativizan la influencia de la tecnología en la organización (Chakravarthy y Gargiulo, 1998) y consideran que las TIC son una herramienta para resolver

problemas organizativos pero no mantienen un papel central en la elección de la forma organizativa.

### **3. Nuevas formas organizativas en nuevos entornos de la sociedad de la información**

Los principales pilares de las nuevas estructuras son la flexibilidad y la gestión de la información, especialmente de la que proviene del entorno externo. La primera significa un nivel menor de formalización que en las estructuras tradicionales. La segunda está relacionada con el uso de TIC que requiere virtualidad y la capacidad de gestionar información y conocimiento de la empresa para generar nuevas ideas. Algunos autores, como Venkatraman y Henderson (1998), rechazan la idea de que una organización virtual es un tipo diferente de estructura funcional, divisional o matricial, y consideran la virtualidad como una característica estratégica aplicable a todas las organizaciones.

Desde nuestro punto de vista, a pesar de la utilidad de estas tecnologías para establecer mecanismos de control y dar información a los propietarios de los derechos de decisión que favorecen la centralización de la información, el debate debería centrarse en la relación entre la creación de activos intangibles y el diseño de estructuras. Hay un conocimiento en la organización que envuelve los sistemas, rutinas y procesos (Nelson, 1991) y, en esencia, no pertenece a nadie. En este campo, la aplicación de las TIC como sistemas de información intra e interorganizacionales también ayudan en la creación de conocimiento corporativo e ideas. Una intranet corporativa ejemplifica esta situación y si no se usa para gestionar la información entre los empleados, no se optimiza su uso (Valdés-Conca et al. 2008). Debemos destacar la importancia del concepto de cultura corporativa, especialmente en lo que se refiere a la transparencia de la información en las relaciones con la empresa (Davenport et al., 1992; Hann y Weber, 1996). Una cultura apropiada es un prerrequisito para los hitos tecnológicos de la organización de la empresa, en lugar de estar opuestos a ellos.

Relacionado con la descentralización, Chesbrough y Teece (1996) proponen un enfoque conceptual para identificar las ventajas y desventajas de las estructuras jerárquicas y las virtuales, considerando que ambas formas organizativas son los dos polos de un continuum. La determinación de una estructura para una empresa dada será óptima dependiendo del riesgo que los compañeros corporativos puedan aceptar y el grado de control sobre la información y comunicación requeridas por la empresa. El riesgo aumenta en la organización virtual y el control es más efectivo en las estructuras jerárquicas. Entonces, sea cual sea la estructura, la descentralización selectiva es necesaria para conseguir un uso más efectivo de la información y el conocimiento (Rastrollo, 1991). La acumulación de conocimiento organizativo también incluye la necesidad de una gran autonomía en equipos para explotar el caos creativo y la variedad. Los procesos de gestión de conocimiento a través de la jerarquía formal no explotan el potencial de socialización y subcontratación existentes en los equipos de trabajo (Rockart y Short, 1989).

Aunque el entorno prevea la creación de varios tipos de organizaciones virtuales a través de alianzas estratégicas a corto plazo, las alianzas entre empresas enlazadas por medios electrónicos (Chesbrough y Teece, 1996) y las redes interorganizativas están surgiendo como un modelo emergente en la economía del conocimiento (Desreumeaux, 1996). Pero esto no significa que sea necesario adoptar una estructura en red para la empresa entera. El uso de las TIC proporciona intermodalidad en la conducción de transacciones comerciales y modelos de negocio complementarios (OCDE, 1998) permitiendo la adaptación de las necesidades a diferentes empresas en diferentes contextos. Aunque la adaptación no es necesaria para ser

relacionada con la adopción de estructuras virtuales o redes, creemos que la virtualidad es cada vez más necesaria para la supervivencia (Jarillo, 1998).

#### **4. Un modelo de relación entre la estructura organizativa y la gestión de ideas**

Algunos autores centran el debate en las nuevas estructuras y la relación entre la creación de activos intangibles y el diseño estructural (Morey et al., 2000). En este contexto, el concepto clave para las organizaciones es la información, y la estructura debe centrarse en facilitar la obtención, los procesos y la efectiva utilización de la información para contribuir al desempeño organizacional (Galbraith, 1974).

Queremos relacionar estos conceptos a través de un modelo de gestión, estructura y flujo de ideas. Partimos de la premisa de que la información y el conocimiento lo poseen las personas (Dubrin, 2002), que son las que los transforman en capacidades y competencias de las que surgen las ideas para dar lugar a innovaciones para la mejora de la competitividad y la productividad directiva en la empresa.

El modelo consiste en valorar si existen nexos de conexión entre la estructura jerárquica de la organización y la gestión de la información (conocimiento) que se les facilita haciéndola más accesible para los trabajadores, ya que lo pueden sentir como parte de su trabajo, su aportación de conocimiento, en función de sus capacidades, que es lo que da lugar en las empresas a la generación de ideas.

El siguiente paso es contrastar el modelo en la industria y estudiar si por medio de la relación entre la estructura y la generación de ideas, las empresas pueden ser más efectivas, eficientes y competitivas.

#### **Conclusiones**

Las empresas deben adaptarse a la supervivencia en el entorno. Para esto, consideramos importante analizar las estructuras actuales de las empresas para establecer una mejor adaptación a través de la innovación, el conocimiento, las ideas y los flujos de información.

En este contexto, las empresas deben ser innovadoras para generar ideas y éstas provienen de la gente. Nuestro propósito es empezar a estudiar si la información en las empresas implicadas en la innovación puede determinar su estructura organizativa, cómo implican a los empleados en estos procesos a través de su contribución en la generación de ideas innovadoras y si esto conduce a identificar similitudes entre estas empresas usando un modelo particular.

Analizando estas dos dimensiones, estructura organizativa y generación de ideas, diseñamos un modelo que relaciona ambas y que esperamos facilite a las empresas una rápida adaptación al entorno, además de la mejora de su productividad y competitividad, determinando dentro de las diferencias empresariales cuáles son sus nexos de unión en el modelo teniendo en cuenta su flexibilidad y gestión.

#### **Referencias**

Bravo Ibarra, Edna R.; Herrera, Liliana. (2009): Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. "Intangible Capital", vol. 5, núm. 3, Juliol, p. 301-320.

- Chakravarthym, B.; Gargiulo, M., (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies*, Vol. 35, july, pp 456-470.
- Chesbrough, H.; Teece, D.C., (1996). When is virtual virtuous?: Organizing for innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 64, January/February, pp 65-73.
- Davenport, T.H.; Eccles R.G.; Prusak, L. (1992). Information Politics. *Sloan Management Review*, Vol. 34, fall, pp. 53-65.
- Desreumeaux, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, N° 107, Janvier - Février, pp 86-108.
- Dubrin, A.J. (2002). *Fundamentals of organizational behaviour*. South-Western Thomson Learning.
- Galbraith, J.R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, Vol. 4, No. 3, pp. 28-32.
- Hann, J.; Weber, R. (1996). Information Systems planning: A model and empirical test. *Management Science*, Vol. 42, pp. 1043-1064.
- Jarillo, J.C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting your Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No.3, pp.100-109.
- Morey, D.; Maybury, M.T; Thuraisingham, B.M., (2000). *Knowledge Management. Classic and Contemporary Work*. The MIT Press, Cambridge, MA
- Nelson, R.R. (1991). Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, winter, pp. 61-74.
- OCDE (1998). The economic and social impacts of electronic commerce: preliminary findings and research agenda.
- Rastrollo, M.A. (1991). Analyse des effets de la centralisation sur la performance socio économique: vers une décentralisation concertée et synchronisée. Cas d'expérimentation dans une Caisse d'épargne espagnole. Mémoire DEA, Université lumière Lyon II.
- Robbins S.P.; Pecento D.A.; Moon, H. (2008). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Pretince Hall.
- Rockart, J.F.; Short, J.E. (1989). Managing Organisational Interdependence. *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 7-17.
- Russell, R.; Russell, C. (1992). An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 639-656.
- Russell, R.D. (1990). Innovations in Organizations: Toward an Integrated Model. *Review of Business*, Vol. 12, pp. 19-26.

Saleh, S.D.; Wang, C.K. (1993). The Management of Innovation: Strategy, Structure and Organizational Climate. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 40, pp. 14-21.

Valdes-Conca,J.; Canos-Daros,L.; de Juana, S. (2008). B2E Relationships, Intranets and Competency Management. Human Resources Information Systems.

Vargas, G. E. (2008): Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. Revista de Ingeniería, no.28, July/Dec. Bogotá.

Venkatraman, N.; Henderson, J.C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. Sloan Management Review, Vol. 40, pp. 33-48.