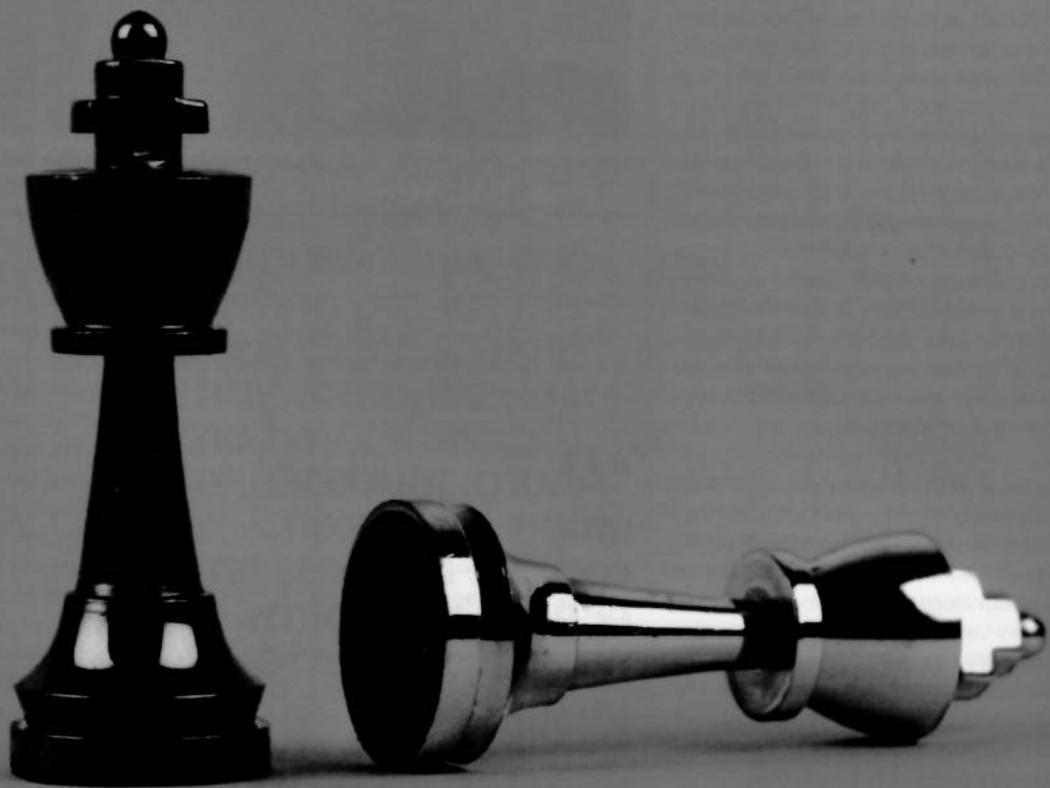


La rama que se dobla frente al viento no se parte



Cómo las organizaciones pueden adaptarse al negocio electrónico, desde la perspectiva científica de la Organización de Empresas

El grupo de investigación Creación, Dirección y Gestión de Empresas de la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche estudia la flexibilidad estratégica de organizaciones que tratan de adaptarse al cambio tecnológico. Los profesores Antonio Verdú Jover, Lirios Alós Simó y el director del grupo, José María Gómez Gras, investigan cómo los cambios tecnológicos afectan a la estructura de las empresas y cómo la naturaleza de su organización interna puede ser beneficiosa o contraproducente a la hora de adaptarse al *e-business*.

Para explicar sus investigaciones quizá lo mejor sea empezar con un ejemplo: cuando una pequeña empresa de reformas se plantea implantar un sistema de comunicación electrónico entre los empleados para distribuir los turnos de trabajo y dar parte de incidentes, o cuando una panadería de barrio abre una cuenta de WhatsApp para comunicar las ofertas del día y recibir encargos. Estas pequeñas empresas asumen importantes cambios, del mismo modo que, aunque a distinta escala, lo hace una gran cadena de supermercados que quiere introducirse en la venta online. Es decir, todas estas empresas persiguen un cambio que va del *business* al *e-business*.

En la investigación sobre organización de empresas a estos cambios se les llama "adaptación" o "adaptación tecnológica". La Organización de Empresas es una disciplina científica que aúna la economía, la estadística, la psicología y la sociología para el estudio de la empresa y sus características. Esta especialidad estudia, entre otros aspectos, la adaptación tecnológica de las organizaciones: el paso que una empresa debe dar para ser una *e-business*, un negocio electrónico.

En los últimos años, el equipo de José María Gómez Gras ha publicado varios artículos científicos sobre la flexibilidad estratégica en las empresas que se adaptan al *e-business* y en las que nacen siéndolo. Su trabajo analiza el *e-business* y trata de servir de guía a aquellos empresarios y empresarias que para mejorar sus resultados se han planteado dar el salto al negocio electrónico, un reto relacionado con diferentes factores intrínsecos a la filosofía y a las metas que persigue la organización.

La tecnología no siempre garantiza mejores resultados

Ser una empresa *e-business* significa implementar las tecnologías de la información, ya sea en el funcionamiento interno de la empresa o en su relación con el exterior. Adoptar nuevas tecnologías puede surgir de una necesidad o por la previsión de obtener mejores resultados. En la apuesta por el *e-business*, "algunas empresas han invertido muchísimo, pero no lo han hecho bien y ha sido un fracaso", apunta el profesor Verdú. "Quizás porque no le han dedicado suficiente tiempo a la formación de sus trabajadores o porque el sistema que implementaron no es



Los profesores del Área de Organización de Empresas, Antonio José Verdú Jover, Lirios Alós Simó y José María Gómez Gras

el adecuado. La tecnología no siempre garantiza que aumenten los resultados", advierte el investigador.

"Ahora, muchas empresas nacen con el e-business en el ADN pero otras necesitan hacerse un injerto. Deben familiarizarse con la tecnología, y todo empieza por la dirección", señala Verdú

La mentalidad y la cultura de la dirección son relevantes

"Ahora, muchas empresas nacen con el *e-business* en el ADN y otras, que han nacido en otras épocas, necesitan hacerse un injerto. Estas últimas tienen que acostumbrarse a la tecnología, y todo empieza por la dirección", afirma el profesor Verdú. Por su parte, la profesora

Alós hace hincapié en la importancia de la actitud de los gestores: "Si la dirección se ha acostumbrado a: 'Hacer las cosas de esta manera, nos ha ido bien hasta ahora', hasta que no les vaya mal y vean que a los otros les va mucho mejor, no cambiarán". "Los gerentes han de provocar que la gente quiera el cambio", continúa la investigadora y añade que "de otro modo, la organización se estanca en la resistencia al cambio y los recursos humanos no son flexibles".

Por el contrario, si una empresa no ha nacido en un entorno *e-business* pero tiene valores de flexibilidad, adaptarse al negocio electrónico es mucho más sencillo. "Estas empresas, flexibles, saben que son ellos, la propia organización, la que se tiene que adaptar pase lo que pase", apunta Alós. Para la profesora, estas son las empresas que pueden llegar a durar décadas, aquellas para las que el cambio no supone un problema.

Adaptarse de inmediato o esperar

Algunas empresas son prudentes a la hora de adaptarse a la tecnología porque quieren esperar a ver si el nuevo modelo triunfa o fracasa. Algo así como las familias que esperaron para comprar el primer reproductor de vídeo: VHS o Betamax. Las que compraron un reproductor beta hicieron una mala inversión. "Surgen tecnologías alternativas y no se sabe cuál



va a tener más éxito y va a cuajar mejor. Eso ha llevado a que muchas empresas que ya estaban establecidas adopten modelos que luego fracasan”, advierte Verdú. La adaptación supone una inversión en capital y esfuerzo de la que una empresa podría no reponerse.

“Antes de Amazon había muchos pequeños comercios que estaban vendiendo online. Pero otras grandes empresas ya establecidas [como los grandes almacenes] se han empezado a preocupar cuando han visto un gigante que ya lo está haciendo. En ese momento, ya están convencidos de que esa tecnología, el *e-commerce*, funciona. Y, además, se fijan muy bien en cómo lo hacen los otros grandes. Por eso hay veces que se ve a grandes empresas que van desacompañadas, que van un poco por detrás”, explica Verdú.

La adaptación tecnológica es una oportunidad para experimentar

El profesor Verdú explica que “las empresas tienen que tener un equilibrio entre lo que es la experimentación y lo que ya es rentable, lo que se llama en inglés *exploration-exploitation*”. Como en el ying-yang, una empresa no puede dejar de lado las estrategias que le aportan rentabilidad para apostar todo por un nuevo modelo tecnológico. Es más prudente valorar la estrategia innovadora y llevarla en paralelo al negocio ya en funcionamiento.

Qué ocurre con los trabajadores de la empresa

“Para adaptarse al *e-business* no necesitas cambiar a los trabajadores por personal nuevo, pero tienes que prepararlos”, afirma Verdú. Y matiza que, “a veces sí implica incorporar a nuevas personas que se van a dedicar a experimentar. Por ejemplo, gente que ya ha nacido

“Las empresas necesitan generar una estrategia para hacer frente a los competidores, que luchan por los mismos clientes. Si no hay competencia, no hay esfuerzo”, explica Alós

con esas nuevas tecnologías porque la visión que ellos tienen ayuda mucho a los que ya están”. Este cambio generacional de la cultura empresarial también es objeto de estudio en el grupo de investigación y sus trabajos han demostrado que las culturas de las organizaciones no son estables, sino que están en continua evolución y son adaptables.

El caso de las organizaciones sin competencia

“Las empresas necesitan generar una estrategia, puesto que en los entornos aparecen los competidores que luchan y batallan por los mismos clientes que tú quieres. Si tú no tienes competencia con otras empresas, no te sueles esforzar. Lo que haces, a fin de cuentas, se va a vender sin trabas externas”, explica la profesora Alós. “¿Por qué las administraciones públicas no van a un ritmo más rápido? Porque en el fondo no tienen competencia”, añade el profesor Verdú. La adaptación tecnológica de las administraciones públicas es diferente porque no experimentan la presión del mercado.

Los investigadores recomiendan la lectura de *Empresas que perduran*, de los profesores Collins y Porras, publicado en 1994 y reeditado múltiples veces hasta hoy día porque -a pesar de los vaivenes del mundo empresarial- sus principios siguen en pie. En la obra, los autores describen las características de una empresa de éxito en el interior de un símbolo del ying-yang. De un lado, ha de mantenerse el núcleo de valores y el propósito de la empresa. Del otro, la cultura, las metas específicas y las estrategias han de estar abiertas al cambio para mantener el equilibrio.

Se pueden permitir el lujo de ser lo que se llama un *late adopter*, una organización que llega tarde a las nuevas tecnologías. No obstante, los investigadores apuntan que las administraciones reciben presiones de la ciudadanía que demanda una mayor eficacia y cada vez una mayor eficiencia a los recursos públicos.

Más flexibilidad estratégica

La flexibilidad estratégica es la habilidad de una organización para adaptarse a los cambios impredecibles que ocurren en su entorno y que tienen un impacto significativo en sus resultados. Según los investigadores, cuando una empresa ha de adaptarse a los nuevos modelos tecnológicos, necesariamente va a tener que hacer cambios en su estructura, en las responsabilidades de sus trabajadores y directivos, en las relaciones de poder dentro de la organización. Bien hechos, todos estos cambios serán positivos para los resultados de la empresa y la organización será más flexible la próxima vez que deba implementar nuevas tecnologías. Esta es una de las últimas conclusiones de los investigadores, publicada en el *Handbook of Strategic e-Business Management* (Verdú Jover, Alós Simó y Gómez Gras, 2014) por la editorial Springer.

Desde el exterior, una empresa parece un aparato de producción que depende solo de las fluctuaciones del mercado, de qué haga la competencia y de la eficiencia en su gestión. Sin embargo, la Organización de las Empresas deja claro que uno de los factores más relevantes para la supervivencia de las empresas es la flexibilidad ante presiones externas. Como en la fábula de La Fontaine, la robusta encina aguanta el débil soplar del viento pero, cuando llega el huracán, solo la caña que se dobla frente al viento resiste.