

El sistema de gobierno y organización de las empresas es un factor clave para su capacidad de competir. Si históricamente ha sido así, ahora mucho más, especialmente en este último tercio del siglo xx y, fundamentalmente, en su década final. En los años noventa, el buen manejo de las organizaciones ha pasado a erigirse en un factor estratégico clave de su progreso, competencia y rentabilidad. Tanto, que ha conquistado el «status» de asignatura fundamental y constituido en foco de una amplísima oferta de formación postgrado y de entrenamiento continuo.

Ineludiblemente abierto al entorno, el mundo empresarial experimenta incesantes cambios, y de tal magnitud, que muchas de las teorías, prácticas y estrategias solventes hasta hace unos años han ido quedando obsoletas e invalidadas. El feroz aumento de la competencia en los mercados, la globalización del comercio, el protagonismo del cliente y su atención personalizada, el peso de la calidad en la satisfacción de la demanda, el poder del talento como primer materia prima, la generalización de los intangibles como factor crítico de la gestión y el advenimiento de las tecnologías de la información y la comunicación que han suscitado revolucionarias herramientas organizadoras, han inducido una profunda mutación en las estructuras organizativas formales, cuyos resultados configuran un panorama si no revolucionario sí muy diferente en las formas de organizar la producción y el gobierno de las empresas.

Bien puede afirmarse, fundados en los motivos anteriormente esgrimidos, que con el nuevo siglo que comienza asistimos a un nuevo tipo de empresa cuya orientación estratégica y estructura organizativa se perfilan abiertas a la innovación en el sentido más amplio del concepto.

Para conocer esta profunda mutación de la organización empresarial, así como las señas de identidad de la nueva empresa, *Economía Industrial* afronta esta monografía sobre la *organización para la innovación*, que constará de dos tomos. En este primero, bajo la coordinación de **José Miguel Torrecilla**, doce especialistas trazan un panorama que abarca desde la evolución histórica de la organización empresarial y la progresiva introducción de innovaciones en la misma hasta la gestión del conocimiento y, de la tecnología, el trabajo en equipo, pasando por la evolución de la calidad, la gestión por procesos y las estrategias operativas de las empresas.

Dos trabajos de carácter histórico abren la monografía. **Carlos Agulló** analiza en el primero la evolución en la gestión de las empresas y las causas de los cambios en dicho cometido, destacando, entre éstas, la evolución de las teorías por maduración de los conocimientos, la focalización en el mercado, la satisfacción del cliente, y la variación del entorno. El autor subraya, entre los indicadores de éxito para el futuro en una empresa, su flujo neto de talento.

En el otro trabajo inaugural, **Juan Ramón Figuera** ciñe su análisis al curso seguido en España por las innovaciones en la organización empresarial, cuya acelerada introducción ha sido uno de los factores claves en el desarrollo del país. El autor divide el periodo analizado (décadas de los 50 a los 90) en tres etapas: preliminar, desde 1950 hasta 1955; de crecimiento económico, desde 1955 a 1975, y de transición política, desde 1975 hasta 1990. Concluye que la empresa española cuenta con las mismas posibilidades y oportunidades que sus homólogas de los países industriales más avanzados en lo que a introducción de innovaciones en la organización se refiere, si bien no puede afirmarse que todas las que tienen esta posibilidad aprovechan la oportunidad ni que el país esté al día en esta cuestión.

Otros dos artículos enfocan su contenido a los principales retos que afrontan las empresas, cuya superación será imposible sin una profunda innovación organizativa. **M^a Celia Fernández Rodríguez** describe algunas pautas para eliminar las estructuras rígidas, abogando por configuraciones flexibles y el refuerzo de capacidades tecnológicas e innovadoras. Destacan, entre los modelos de configuraciones posibles, la filialización, el «spin-off», el «outsourcing», y la organización en red. La autora apuesta por las alianzas interempresariales estratégicas de carácter tecnológico para aprender o generar nuevas tecnologías y reducir el impacto de potenciales fracasos al compartir costes y riesgos.

Por su lado, **Antonio Hidalgo Nuchera** subraya el papel crítico que a la competitividad de la empresa aporta actualmente la gestión de la tecnología, que califica como uno de los factores intangibles de mayor riesgo y dificultad. El dinamismo del avance tecnológico, la entrada de nuevos y numerosos

competidores, la globalización de los intercambios, la rápida renovación del conocimiento y la reducción del tiempo en el desarrollo del producto, imponen la puesta en práctica de mecanismos de gestión innovadores, cuyo denominador común pasa, para este autor, por la eficaz gestión de la tecnología.

Resultaría imposible un nuevo estilo de gestión empresarial que no incluyera una política de calidad, como pone de manifiesto **José Salís López** en un trabajo que analiza la evolución de este concepto desde la clásica conformidad con las especificaciones del producto hasta la imperante satisfacción de las expectativas de los clientes. El autor advierte que para la supervivencia del producto no basta con la satisfacción de clientes individualizados. Es necesario asegurar la calidad de todas y cada una de las unidades fabricadas y producir bien a la primera.

Joaquín Muñoz Calero introduce en este panorama de la nueva organización empresarial el intangible más valorado, el capital intelectual, imprescindible para innovar desde una visión amplia de las interacciones producidas en el entorno empresarial y adaptarse de forma flexible a las condiciones globales de la competencia. Aboga por la incorporación de modelos universales para medir en el balance de la empresa los activos intangibles que componen el capital intelectual.

En la evolución de las estrategias operativas de la empresa, la generación de valor ha sido una tendencia constante en la segunda mitad del siglo xx. **José Miguel Torrecilla** expone cuál ha sido esa evolución y constata un curso paralelo al progreso socioeconómico y una gradual intensificación en tecnología y conocimiento, hasta llegar al momento presente, el más álgido, cuando nos hallamos inmersos en la llamada «nueva economía», en la que el tiempo de respuesta al pedido ha pasado a ser el protagonista entre los factores competitivos.

Entre los actuales modelos de gestión juegan un papel central los procesos, en tanto que base operativa de las organizaciones y guía articuladora del sistema de indicadores para aproximar las estructuras empresariales a las necesidades y exigencias de la demanda en cada momento. **J.R. Zaratiegui** expone la gradual incorporación de estos modelos originados en el «management» japonés, desde la gestión de los procesos individualizados a la gestión por procesos, considerada la empresa como un sistema integral de los mismos. Y también analiza las técnicas más eficaces de estos modelos, cuales son el método sistemático de mejora para cambios graduales y la reingeniería, cuando la situación requiere un cambio drástico.

Los dos artículos siguientes podrían alinearse bajo un epígrafe de marketing empresarial e industrial. De un lado, **Mercedes de Obesso** y **Jesús Saiz Saiz** establecen un balance del comportamiento de las Pymes en España y su progreso de una estrategia defensiva a otra proactiva desde las medidas de liberalización y flexibilización de 1996. Los autores exponen varios modelos de organización para las Pymes españolas, tendentes todos ellos a favorecer la internacionalización y la incorporación de nuevas tecnologías, que les permitirá entrar en mercados vedados hasta ahora para ellas.

José Miguel Torrecilla analiza, de otro lado, los diversos procedimientos con que cuenta la empresa para identificar y conocer las necesidades del cliente. Incide especialmente en el proyecto de desarrollo de un nuevo producto, cuyo margen operativo viene dado por la diferencia entre el valor que aquél tiene para los clientes (valor externo) y la aportación de recursos para obtenerlo (valor interno) y no tanto por la variable de sumar al coste un margen operativo, como ha venido siendo tradicional.

Cierra esta primera parte de la monografía una reflexión sobre el trabajo en equipo, que suscribe **Luis Cremades**. Bajo el título «Descubrir el bosque; dirección y participación en equipos de trabajo», contextualiza el lugar de los equipos en las organizaciones, expone los principios compartidos por los sistemas complejos de organización, enuncia principios de compromiso de los miembros de los equipos y define la idea de liderazgo al servicio del equipo.

En la habitual sección de «OTROS TEMAS», dos trabajos contribuyen con sus datos y análisis a establecer un balance del proceso de privatizaciones de empresas públicas en España.

En el primero de los artículos, **Joaquín Vergés** analiza el tipo de empresas privatizadas, la forma de hacerlo, los ingresos obtenidos y el destino público dado a esos fondos. También evalúa en qué medida las políticas de privatización llevadas a cabo entre 1985 y 1999 han contribuido a disminuir cargas en los Presupuestos del Estado, a mejorar la eficiencia y a eliminar monopolios.

En el otro artículo sobre privatizaciones, **Mónica Melle** aporta evidencias empíricas sobre los efectos reales de las mismas en España. Adicionalmente, la autora compara en diez casos la eficiencia en resultados de empresas antes y después de la privatización. Entre las conclusiones, destaca que la privatización incrementa la «ratio» ventas/empleo total y disminuye el gasto de inversión en capital.