

La capacidad organizativa marca el ritmo de la competitividad *

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

Catedrático del ICHE

Escuela Superior Politécnica del Litoral

fanoboa@espol.edu.ec

La evidencia de que existen en el mundo empresas que ganan más dinero que otras, ha motivado un extenso debate sobre cuáles son las fuentes de tales diferencias. En líneas generales, se acepta que un porcentaje importante de estas diferencias radica en la industria, mientras que otro porcentaje también significativo depende de factores internos a la empresa. Dado que ‘controlar’ la estructura de la industria es una maniobra estratégica que difícilmente pueden implementar las pequeñas y medianas empresas, resulta prudente centrar los esfuerzos empresariales en el uso óptimo de sus factores internos. En este sentido, construir capacidades distintivas se ha convertido en el reto empresarial del siglo XXI por su impacto en la rentabilidad de las compañías.

Una capacidad distintiva se define como aquella tarea o actividad que una empresa es capaz de realizar ‘mejor’ que la competencia; en términos estratégicos, ‘hacerlo mejor que la competencia’ implica incurrir en costos menores obteniendo resultados similares, o conseguir una diferenciación en el producto que le permita cobrar una prima de precio en el mercado. En este sentido, la rentabilidad superior que obtiene una empresa como Dell Computer, se explica por poseer la capacidad distintiva de ofrecer al usuario productos altamente personalizados, incurriendo en niveles de costos inalcanzables para la competencia.

Ahora bien, ¿cómo construyen las empresas sus capacidades distintivas? Indudablemente, las empresas no piensan ni trabajan: son sus empleados y ejecutivos quienes lo hacen, intentando adecuar su comportamiento y estados de ánimo a las políticas internas de la compañía. Como consecuencia, es el conjunto de decisiones personales de los que forman una empresa lo que hace que aparezcan, de una forma difícil de explicar, una serie de capacidades organizativas propias. Es decir, las empresas construyen capacidades distintivas a través de las políticas que norman el funcionamiento interno de la organización.

Pensemos en Yahoo!, el emblema de los portales de internet. Para adaptarse a los gustos cambiantes del navegante, y para hacer frente a un entorno de alta incertidumbre, la empresa optó por una política de funcionamiento interno bastante holgada, evidente en su política de contratación (evitan contratar ‘genios vanidosos e inflexibles’), en su aversión a la burocracia (la compañía apenas tiene dos niveles en su organigrama) y en la libertad en la toma de decisiones (la gran mayoría de decisiones sobre nuevos productos no requieren la autorización de los gerentes de primera línea). Como consecuencia, Yahoo! ha desarrollado la capacidad distintiva de interpretar correctamente su entorno, lo que le

* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “La capacidad organizativa marca el ritmo de la competitividad”, Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XII, No.4, Abril 2006, Guayaquil-Ecuador.

permite ser el primero en el mercado en diseñar servicios online adecuados a los gustos del usuario, a un precio y a una velocidad que la competencia no puede igualar.

De todo lo anterior se desprende la importancia de adecuar el diseño de las políticas internas al estado del entorno. Por ejemplo, para una empresa de telefonía de los años 50, podría resultar necesario establecer un control estricto sobre la política de nuevos productos; en ese entonces primaba la eficacia operativa sobre la innovación. En la actualidad, sin embargo, no tendría sentido tal política interna, pues el desarrollo de las telecomunicaciones ha trasladado el énfasis de la competencia hacia la innovación, y, para promoverla, se requiere una política interna más flexible (pero no por ello ineficiente).

En general, el diseño de las políticas internas de funcionamiento debe buscar el equilibrio, pues todo extremo es destructivo. Por ejemplo, empresas que no han diseñado su política de servicio al cliente, así como empresas que lo tienen excesivamente regulado, jamás podrán construir una capacidad distintiva en esta área. El primer tipo de empresas generará vendedores desinteresados (a fin de cuentas, no le pagan por vender o atender bien al cliente, sino por estar ocho horas en un local), mientras que el segundo generará vendedores ‘temáticos’ (“no podemos atender su petición porque nuestra garantía cubre únicamente desperfectos eléctricos y no mecánicos.....además, usted ha cometido errores de forma en la hoja de reclamo y el horario de atención al cliente terminó hace cinco minutos”). Así las cosas, estas empresas no pueden aspirar a cobrar una prima de precio por el producto que ofrecen en el mercado.

En definitiva, las capacidades distintivas no surgen de la nada, sino del interés de la alta dirección por diseñar políticas internas capaces de generar el comportamiento deseado en sus colaboradores. Y así como el entorno cambia, las políticas de funcionamiento interno también deben cambiar, pues su inalterabilidad es la principal causante del apareamiento de rutinas organizativas obsoletas. Bajo este entorno, el proceso de toma de decisiones, y su implementación, se torna lento y pesado, se realiza bajo criterios de costumbre (‘siempre se ha hecho así’) y no bajo criterios de eficiencia. Todos nosotros hemos escuchado alguna vez frases del tipo “falta una firma”, “esto no se puede hacer sin permiso de tal persona”, “déjeme ver si le puedo ayudar yo o tiene que hacerlo otra persona”, “tiene que sacar tres copias de cada documento”. Y todo ello aún cuando aquel paso puede incluso resultar ilógico. Pero como siempre se ha hecho así.....

Por tanto, un buen comienzo para construir capacidades organizativas distintivas consiste en diagnosticar cómo se realizan las cosas en la actualidad: ¿Por qué se realizan así? ¿Se pueden realizar de una manera más eficiente? ¿Se puede evitar algún paso innecesario? ¿Podemos ir más rápido? Este diagnóstico permitirá descubrir las rutinas ineficientes que aquejan a la organización, permitiendo desterrarlas y transformarlas en capacidades organizativas eficaces.

Sin duda que evitar caer en la rutina y dejarse llevar por la inercia es uno de los retos organizativos más importantes que debe enfrentar la alta dirección. Afortunadamente, las

empresas no son como las manzanas, que no tienen otra alternativa que dejarse llevar por la inercia; las empresas cuentan con la racionalidad de quienes las dirigen para desterrar rutinas obsoletas e ineficientes, y para diseñar políticas de funcionamiento interno que fomenten en sus colaboradores un comportamiento innovador y eficiente, que se trasladará en el surgimiento de capacidades organizativas distintivas, una de las herramientas estratégicas más modernas para competir en el mercado. Las empresas que las construyan alcanzarán ventaja competitiva, serán quienes marquen la pauta en su sector y serán quienes perduren a través del tiempo por los niveles de eficacia y competitividad que serán capaces de conseguir.