



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Modelos Organizativos de la Nueva Economía

Presentado por:

Jaime Cantera Pérez

Tutelado por:

Víctor Manuel Martín Pérez

Valladolid, 2 de julio de 2019.

RESUMEN

El Trabajo de Fin de Grado expuesto a continuación se encuentra orientado hacia el análisis de los modelos organizativos de las empresas y la evolución de estos hacia los denominados modelos organizativos de “Nueva Economía”. De forma más específica, y con el objetivo de definir el extenso concepto relacionándolo con las transformaciones a escala mundial que han llevado a las organizaciones a adaptarse, nos centraremos en analizar la importancia de las nuevas tecnologías y la globalización en dichos cambios, relacionándolo de esta forma con la transición entre los modelos organizativos. A su vez, analizaremos el impacto de la actual situación en la dirección y RR.HH. obteniendo así una visión global de todos los sistemas empresariales originados por la nueva situación económica y social.

Para finalizar el análisis, se expondrá un caso de estudio donde se analizarán los puntos expuestos sobre un caso práctico y tangible.

- **Palabras Clave:** Nueva Economía, Globalización, Nuevas Tecnologías y H.H.R.R.
- **Códigos JEL:** L22, O15, O31.

ABSTRACT

The Final Degree Project here exposed is oriented towards the analysis and study of the organizational models of the companies linked with their evolution into the known as “New Economy” models. Specifically, and with the objective of defining such a wide concept, we will focus the study into the analysis of the relevance of new technologies and globalization with the changes suffered by the models, defining in this way the transition of the structural designs in the companies. Likewise, the effect of the changes previously mentioned into the governance and H.R. will be studied obtaining a global picture of the new models born with the current situation in economic and social terms.

To summarize the analysis, a case study will be exposed obtaining by it a more tangible view of the ideas and points reviewed in the current work.

- **Keywords:** New Economy, Globalization, New Technologies and H.R.
- **JEL Codes:** L22, O15, O31.

▪ <u>ÍNDICE:</u>	
1. INTRODUCCIÓN	4
2. NUEVA ECONOMÍA	5
2.1 ¿Qué es la Nueva Economía?	
2.2 Relación con la globalización	
2.3 Influencia de la tecnología y de los nuevos modelos de internet	
2.4 Outsourcing	
3. TRANSICIÓN DE LA ECONOMÍA TRADICIONAL (VIEJA ECONOMÍA) A NUEVA ECONOMÍA	12
3.1 Elementos del cambio	
3.2 Importancia institucional en la transición	
4. MODELOS DE NEGOCIO	16
4.1 Estado de la Cuestión	
4.2 Nueva Corriente	
4.3 Nuevos Modelos de Negocio	
5. MODELOS ORGANIZATIVOS TRADICIONALES VS NUEVOS	22
5.1 Evolución Histórica	
5.2 Modelos Organizativos Tradicionales	
5.3 Nuevos Modelos Organizativos	
6. IMPLICACIONES SOBRE LA DIRECCIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS	33
6.1 Sistemas de reclutamiento	
6.2 Sistemas de Incentivos y Retribución	
6.3 Formación y desarrollo	
6.4 Nuevas Formas de Trabajar	
7. CASO DE ESTUDIO	36
7.1 Samsung y la Nueva Economía	
7.2 Modelo Organizativo de Samsung	
7.3 Samsung y los R.R.H.H.	
8. CONCLUSIONES	40
9. BIBLIOGRAFÍA	42

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado es el desarrollo de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, siendo el mismo resultado de las capacidades obtenidas durante estos años.

En cuanto a la metodología aplicada para la realización del siguiente estudio, ha consistido, inicialmente, en un análisis exhaustivo de artículos y bibliografía cercana al tema, sobre los cuales se han construido las ideas y análisis expuestos en el siguiente trabajo.

Asimismo, cabe mencionar la estrecha relación del ensayo realizado con los conocimientos y estudios cursados en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, y de forma más específica, con la creciente necesidad de estudio de un modelo organizativo en auge, resultado de la globalización y evolución tecnológica. Frente a esto, y considerando la cercanía con los estudios cursados durante los años anteriores, este trabajo puede ser contemplado como broche final y cierre de estudios.

Los modelos organizativos de la nueva empresa se encuentran relacionados directamente con la gestión, táctica y logística de la empresa orientada a maximizar el valor en el contexto de la nueva economía nacida a finales del siglo XX, trayendo consigo un periodo de crecimiento económico sin precedentes y unos cambios sociales y estructurales que han afectado de igual forma a empresas y sociedad.

En la actualidad vivimos en una economía claramente diferente a la vivida en los años 80. Menos gente se encuentra empleada en manufacturas industriales, la presión de una evolución hacia una mayor mecanización¹ en la producción se encuentra presente, y la información se ha convertido en una moneda de cambio igual o más valiosa que el dinero. Ante este cambio, aparece la necesidad primordial de análisis y estudio del tema propuesto orientado no solo a la comprensión primordial de los sistemas organizativos de

¹ Según el informe publicado por McKinsey&Company, únicamente en España 8,7 Millones de empleos actuales serán automatizados en las próximas 4 décadas.

las empresas, sino a una proyección futura que nos ayude a comprender la dirección hacia la que se dirige la disciplina de Dirección de Operaciones y, de forma más general, la Organización Empresarial.

2. NUEVA ECONOMÍA

2.1 ¿Qué es la Nueva Economía?

Para entender el desarrollo del presente trabajo es preciso comprender el concepto de Nueva economía (término introducido en el haber económico por la revista Time en 1983) y los hechos que han supuesto el cambio y viraje hacia este nuevo modelo económico y organizacional.

El nacimiento de la nueva economía es fruto del cambio sin precedentes de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. La globalización entendida como proceso a escala mundial de convergencia y homogenización de diferentes factores y áreas, ha traído consigo, a su vez, cambios en los modelos organizativos de las empresas y en la forma en la que las empresas operan en los mercados. Junto a este proceso, la globalización ha conllevado una tendencia a la liberalización de los mercados, la creación de numerosos tratados comerciales, y una reducción en las barreras comerciales como aranceles o cuotas.

La nueva economía descansa y se apoya sobre el exorbitado crecimiento de las denominadas “Tecnologías de la Información y Comunicación” (TIC), las cuales están formadas por el cómputo de servicios, redes, hardware y software que facilitan la producción, tratamiento, y presentación de la información.

Pese a haber sido un factor clave, las TIC no han sido el motor único que ha impulsado el cambio organizacional orientado a la nueva economía. Es importante destacar factores paralelos como la globalización, la desregulación de industrias, y una relativa estabilidad macroeconómica que han supuesto un cambio tanto social como económico abriendo paso a nuevos modelos en el marco de la Nueva Economía.

Con respecto a la Economía Tradicional, los nuevos sistemas ponen de relieve la gran importancia de los activos intangibles; el capital humano junto al conocimiento o la información, han ganado una gran relevancia en detrimento de los activos físicos tradicionalmente usados en la vieja economía.

La Nueva Economía pone sobre la mesa, a su vez, nuevas cuestiones:

- a) La primera cuestión estaría relacionada con el potencial de crecimiento de las economías avanzadas. La aparición de las nuevas tecnologías y el aumento en información llevan a formularse la siguiente pregunta, ¿es posible ampliar de forma permanente la capacidad de crecimiento o el producto potencial de las empresas en el marco de Nueva Economía?
- b) ¿Existe un conflicto entre la creciente e imparable introducción de la tecnología en la economía y el empleo?
- c) Según la teoría Herchsher-Olin, ¿podría la ventaja comparativa de los países avanzados en tecnología aportar una preeminencia frente a países menos desarrollados haciendo persistentes las diferencias y desigualdades entre naciones?
- d) ¿Cómo deben abordarse fenómenos como los flujos migratorios y la expansión demográfica de algunos países? (Domínguez, 2014).

Las consecuencias de este modelo no solo se atañen a la incertidumbre abierta por las cuestiones anteriores. La Nueva Economía pone sobre la mesa cambios positivos en los modelos organizativos actuales:

- a) Mayor acceso a información y datos.
- b) Reducción en los costes de interacción entre los agentes.
- c) Mayor productividad debida a una mayor especialización.
- d) Mayor facilidad de desarrollo de negocios debido a la menor inversión requerida y la mayor facilidad a la hora de obtener financiación.

2.2 Relación con la globalización

Hechos históricos como la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Ronda de Doha, o elementos más recientes y que aún se encuentran sobre la mesa como el Tratado Transatlántico de Comercio e Inversiones (TTIP), o el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TTP), son elementos clave que muestran la clara e indiscutible existencia de la globalización. De esta manera este concepto se puede entender como un proceso de homogeneidad y convergencia a escala mundial que ha supuesto claros cambios en los modelos económicos y organizativos de las empresas. Junto a esto, y como se mencionó en apartados anteriores, la liberalización, ligada con la eliminación de barreras como aranceles y el menor coste de transporte de mercancías, han facilitado el gran incrementado del comercio internacional, siendo otra pieza más del puzzle en la creación y crecimiento de la globalización.

El arquetipo de empresa moderna podría verse caracterizado por su gran tamaño y concentración de producción en aras a aprovechar las economías de escala y alcance. De igual forma, los avances en las áreas de transporte y tecnología de la información han transformado las relaciones de comercio alrededor del mundo. Dichos avances tecnológicos han permitido el nacimiento de empresas pequeñas y flexibles (Rajan y Zingales, 1998) al mismo tiempo que la expansión en el marco global de macroempresas dedicadas al comercio internacional. A su vez, las mejores condiciones en coste, destacando en especial los menores salarios, han provocado una tendencia a la deslocalización de empresas del conocido como primer mundo. La única forma de detener el proceso de deslocalización y producción en el “tercer mundo” sería mediante una bajada salarial y una desregulación de los mercados por parte de las instituciones (Jaén, 2002).

Según la conocida como Factor Endowment Theory o teoría Heckscher-Ohlin², los países producirán en aquellas áreas en las que aprovechen los beneficios de los factores más abundantes del país. De tal forma, la ventaja competitiva de China en mano de obra orienta la economía del país hacia un sistema económico y comercial basado en dicha mano de obra. De esta manera se

² Moderna extensión de la teoría clásica de ventaja comparativa.

crean cadenas logísticas integradas de forma internacional considerando las ventajas comparativas de cada país o región.

La globalización no solo ha permitido un crecimiento económico en los países más desarrollados alrededor del mundo sino que ha promovido un movimiento realmente notable en los denominados países emergentes. Según expone PwC (2011), la crisis financiera global ha acelerado el desplazamiento del poder económico mundial hacia las economías emergentes. Países como China o India han visto una tendencia de crecimiento económico en los últimos años muy superior a la de países más desarrollados del entorno. Dicho impulso va de la mano de inversión y desarrollo en tecnología e industria, cuya mejora económica afecta, a su vez, al desarrollo social de los países como indica el desarrollo del Índice de Desarrollo Humano. En las últimas décadas, países de todo el mundo han convergido a niveles superiores del mencionado índice, aumentando y promoviendo un incremento en la calidad de vida de millones de personas y una reducción de la desigualdad.

2.3 Influencia de la Tecnología y Nuevos Modelos de Internet

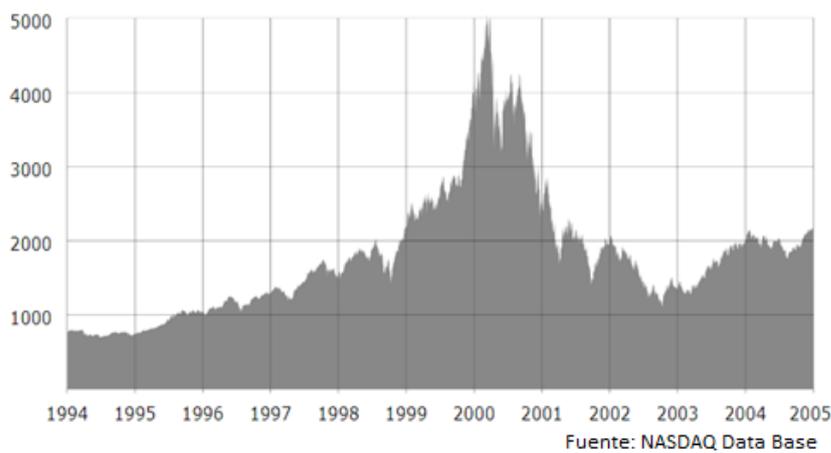
Según Domínguez Martínez (2014): “Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son el compañero inseparable de la globalización, y colaborador más que necesario”.

Resulta innegable el impacto que olas de desarrollo tecnológico como los circuitos integrados, el ordenador personal, internet, redes sociales, robótica, o inteligencia artificial (IA) han tenido sobre la economía y los modelos organizativos empresariales. La tecnología se considera así una pieza fundamental y característica del objeto de estudio conocido como Nueva Economía.

En los mercados financieros, el término “Nueva Economía” se ha relacionado directamente con la explosión de las conocidas como compañías puntocom, empresas destacadas por su participación en el negocio de internet y en el comercio electrónico.

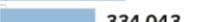
La relevancia de dichas compañías se aprecia claramente en el crecimiento de valor de las puntocom en los mercados e índices bursátiles en los 90, terminando con la conocida como “Burbuja puntocom”. Este término se refiere a la finalización del gran crecimiento de las empresas relacionadas con el negocio de internet tras su gran expansión entre los años 1997 y 2001 marcando así el principio de una suave aunque larga recesión en las naciones occidentales.

Tabla 2.3.1 Evolución índice NASDAQ



En la actualidad las empresas tecnológicas y las conocidas como *e-retailers*, copan los primeros puestos en los valores de los principales mercados bursátiles del planeta. Como ejemplo podemos observar la empresa Apple, situándose como empresa más valiosa de la historia moderna a mediados de 2018, siendo la primera en alcanzar un valor de mercado de 1 billón USD. Para observar el alcance de esta magnitud económica, dicho valor equivaldría al producto interior bruto de Indonesia, país que se sitúa como la economía número 16 del mundo. De igual manera cabe señalar el importante crecimiento que ha sufrido en los últimos años la empresa Amazon (venta al detalle mediante plataforma electrónica), destacando la adaptación de la misma a nuevos servicios como es su plataforma de oferta de ocio y entretenimiento online.

Tabla 2.3.2³ Empresas más valiosas del mundo

2017	2018	Empresa	País	Sector	Capitalización bursatil En millones de euros
3	1	Microsoft	 EE UU	Tecnología	 686.898
1	2	Apple	 EE UU	Tecnología	 654.972
4	3	Amazon	 EE UU	Tecnología	 642.614
2	4	Alphabet	 EE UU	Tecnología	 632.840
7	5	Berkshire	 EE UU	Inversiones	 439.775
6	6	Tencent	 China	Telecom.	 334.043
5	7	Facebook	 EE UU	Tecnología	 330.118

Fuente: Reuters, Bloomberg Web, Corporate Information, Infobolsa

De forma paralela podemos señalar, como se observa en la tabla posterior, la gran relevancia que ha ganado la marca en el valor e importancia de las empresas en el marco económico actual. Empresas como Alphabet (Google) copan casi la mitad de su valor como empresa con los activos intangibles que supone la marca. Este hecho está relacionado, asimismo, con la digitalización de las actividades y la orientación de las empresas a la ya mencionadas “Tecnologías de la Información y Comunicación”.

Tabla 2.3.3⁴ Marcas más valiosas del mundo 2018 (Millones de euros)

Google	 302.063
Apple	 300.595
Amazon	 207.594
Microsoft	 200.987
Tencent	 178.990
Facebook	 162.106

Fuente: Ranking BrandZ

³ Elaboración llevada a cabo por El País a 2 de Enero 2019

⁴ Elaboración por Kantar Millward Brown y WPP para Ranking BrandZ. Valores en millones de dólares.

2.4 Outsourcing

La amplitud y complejidad del concepto de *outsourcing* nos dificulta en gran medida la obtención de una definición exacta y acertada de dicho concepto. Para efectos del presente trabajo vamos a utilizar la definición de Sánchez (2016), que establece el *outsourcing* como una subcontratación de procesos en aras a una mayor eficiencia y/o efectividad. De esta manera, el sentido detrás de este concepto radica en los estudios de Adam Smith sobre la ventaja técnica de la subdivisión del trabajo y la especialización de tareas.

En el competitivo mercado actual, la mayoría de las empresas optan por incluir en sus modelos económicos la subcontratación de diferentes servicios relacionados con la tecnología y la información. La nueva economía ha empujado a las empresas a buscar modelos organizativos y administrativos más eficientes, simplificando de tal forma la gran complejidad que ciertos proyectos podrían suponer sin dicha subcontratación de tareas.

El viraje de los modelos de nueva economía hacia sistemas en los que prima la importancia de la subcontratación de tareas en la elaboración de proyectos, ha traído consigo beneficios estructurales derivados del sistema: Mayor especialización en la producción, diversificación del riesgo y responsabilidad, y reducción de inversión en tecnología e infraestructura.

La segmentación del trabajo y las tareas en la empresa, según explica Atkinson (1984), permite a las organizaciones hacer frente de forma más eficiente a cambios rápidos en la demanda. Según el autor, este modelo de trabajo facilita a las empresas una mayor flexibilidad numérica y funcional, haciendo de este factor un punto clave en el marco actual caracterizado por los cambios tecnológicos y la volatilidad.

El *outsourcing*, a su vez, traería consigo consecuencias relativas al cambio organizativo: La primera causa podría vislumbrarse en la obvia reducción de personal de las empresas conocida como *downsizing*. Esta actuación de las organizaciones nace de la combinación de estrategias de *rightsizing* y *rethinking*, es decir, obtener el tamaño óptimo y repensar la organización.

Otra causa altamente relevante está relacionada con la importancia de la responsabilidad social de las empresas a la hora de llevar a cabo estrategias de *outsourcing*. Es importante considerar el impacto de este método en la pérdida de puestos de trabajo locales, esto afecta tanto a la población como a las instituciones, las cuales ven reducidos los beneficios obtenidos de los impuestos sobre el trabajo. A su vez, la subcontratación puede generar conflictos internos e insatisfacción resultado de las mayores dificultades en la comunicación entre las diferentes piezas que trabajan en el proyecto.

3 TRANSICIÓN DE LA ECONOMÍA TRADICIONAL (VIEJA ECONOMÍA) A LA NUEVA ECONOMÍA

A lo largo de la historia se han producido innumerables e importantes transformaciones en el ámbito de la empresa; pese a ello y por lo general, dichos cambios no seguían una continuidad sino que se producían de forma relativamente paulatina y extendida en el tiempo. Frente a esto, la nueva economía se caracteriza por el extremo y constante cambio como característica principal suponiendo así modificaciones en la forma en la que concebimos y entendemos las organizaciones (Álvarez, 2000).

En el Ecuador del siglo pasado, la empresa discernía como principal problema y área de trabajo la producción. La meta primordial era producir y el objetivo de la dirección de empresas era el aumento de la eficiencia y de la productividad.

Mucho ha llovido desde dicha época, siendo los problemas de gestión empresarial mucho más complejos y difíciles de afrontar en la actualidad. Las adversidades que puedan aparecer en la gestión empresarial son en la actualidad entendidas como problemas mucho más complejos, ganando de esta forma importancia las ventajas competitivas que puede alcanzar la organización.

De esta forma, en el mercado globalizado actual caracterizado por una gran competitividad y la necesidad de ofertar productos con una proposición de valor

única y sostenible, se ha visto como imprescindible a la hora de fidelizar, ganar imagen de marca y crecer así como empresa.

3.1 Elementos del cambio

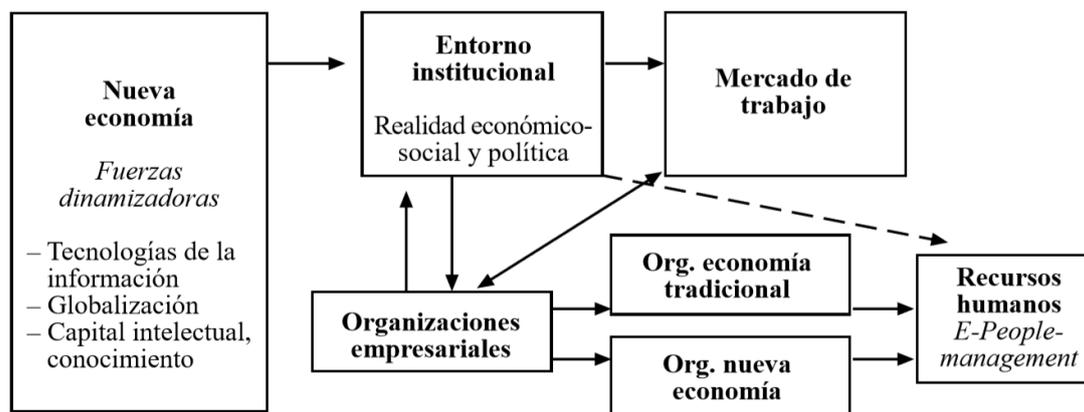
No cabe duda de que nos encontramos ante una situación nueva y única en la historia; la incorporación de nuevas tecnologías (TIC) ha abierto posibles cambios en importantes sectores de vanguardia, suponiendo variaciones tanto en las estructuras empresariales como organizativas. En dichas variaciones, el capital intelectual juega un papel clave en la evolución empresarial de las organizaciones.

El capital intelectual, entendido como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados que otorgan a la empresa una ventaja competitiva (Stewart, 1998), es considerado uno de los principales y más relevantes activos de las organizaciones en la actualidad. Su creciente demanda en nuevos sectores tecnológicos de la economía unido a su relativa escasez e imposibilidad de réplica o sustitución han colocado al capital intelectual como elemento necesario y clave en la metamorfosis de la economía. De este modo, el volumen creciente de hardware y software pone a las empresas en la tesitura entre la necesidad de un coste de financiación alto nacido de la gran carga derivada de la adquisición de dichos equipos informáticos y tecnológicos frente a unos costes futuros inferiores resultantes del mencionado proceso de mejora tecnológica. Este hecho beneficiaría de tal manera a las empresas enfocadas en la búsqueda de economías de escala.

De esta forma la modificación de las necesidades de las empresas tiene un efecto directo sobre la demanda de trabajo y, más concretamente, en las habilidades y conocimientos de los futuros trabajadores de la nueva economía.

La transición de las economías puede exponerse gráficamente tal y como se refleja en el cuadro desarrollado a continuación.

Cuadro 3.1.1 Influencia de la nueva economía en la dirección de personas⁵



Fuente: Cristina Cáliz. Universidad de Navarra

Las denominadas fuerzas dinamizadoras representadas en el gráfico y ya mencionadas ampliamente en apartados anteriores tienen un efecto directo sobre el entorno externo e institucional que rodea a las empresas. Este impacto tendría una repercusión directa sobre el mercado de trabajo que vería modificada su estructura tradicional y, de forma paralela, afectaría a las organizaciones empresariales.

De esta manera, y como ejemplo para resumir la idea, la evolución tecnológica afectaría al entorno de las empresas, reduciendo la plantilla y afectando de esta forma a las organizaciones, ya sean tradicionales o de nueva economía, repercutiendo en última instancia sobre las decisiones relacionadas con RR.HH.

Otra característica de la transformación de la economía va relacionada con la subcontratación. La organización tradicional se caracterizaba por intentar abarcar muchos de los servicios y actividades de la producción y creación de productos y servicios. Ante esto, la subcontratación ha supuesto una transformación de este modelo reemplazándolos por una desagregación de unidades y grupos más especializados en ciertas tareas.

⁵ Fuente: Documento de investigación N°440 Septiembre 2001 Universidad de Navarra

3.2 Importancia institucional en la transición

Es preciso destacar la importancia y papel clave de las instituciones y Estado en el mencionado periodo de transición. El Estado a través de las leyes, el sistema educativo, el sistema de empleo y el sistema financiero, ha jugado un papel protagonista en la transición hacia la nueva economía.

Cáliz (2001) señala que las diferencias entre países más o menos intervencionistas, con diferente dinamicidad, o más o menos centralizados, condicionan su adaptación a la Nueva Economía.

Por otro lado, la pauta política de privatizaciones unida a la tendencia hacia la desregulación, entendida como una parte de la liberalización (Costas, 1997), señala de forma más certera la gran relevancia institucional en la transición de modelos organizativos y económicos.

Como se expone en el estudio, el mayor dinamismo de la estructura institucional de Estados Unidos ha supuesto una ventaja frente a Europa, la cual se caracteriza por un entramado institucional menos dinámico.

Por otra parte, y centrándonos en la relevancia del conocimiento en la Nueva Economía, las instituciones deben sostener sus esfuerzos en una mayor inversión en formación y una educación permanente como pauta de conducta ante un entorno tan cambiante. Estas características, junto a la regulación del mercado de trabajo, pueden influir de forma trascendente en la transición entre economías, siendo considerado por muchos condición sine qua non para la transición hacia la nueva economía.

Dentro de las instituciones podemos destacar las denominadas “instituciones intangibles” en las que destacan como figura relevante los sindicatos. Estos actores del cambio en la economía, se erigen como protagonistas en los acuerdos y negociaciones laborales altamente relevantes en la transformación hacia la Nueva Economía.

4 MODELOS DE NEGOCIO

4.1 Estado de la Cuestión

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.” Peter Drucker.

Un modelo de negocio puede ser entendido como una herramienta utilizada por las empresas que ayuda a las organizaciones a definir con claridad la oferta que se ofrecerá a los consumidores. De esta forma, el modelo de negocio es concebido como la manera en que la organización crea valor a través de la producción de bienes y/o servicios.

La sofisticación de los modelos de negocio ha respondido a los cambios sociales y económicos del marco histórico. De forma predecible, la llegada de la Nueva Economía ha sido un elemento relevante en dicha sofisticación y en los cambios sufridos en los modelos.

Según expone Huete, Profesor del IESE Business School, “Un modelo de negocio innovador ha de aportar algo sustancialmente mejor en la forma de entender y de mirar al mercado comparado con lo que se hacía hasta ese momento.” De esta manera, un negocio que consiga revolucionar el mercado, garantizará que el mismo perdure en el tiempo hasta que otra empresa irrumpa en el mercado con un nuevo modelo innovador. Esta idea presentada originalmente por Tim Berry (Presidente de Palo Alto Software Inc.), es conocida como innovación disruptiva⁶. Las innovaciones relativas a los modelos de negocio son cada vez más frecuentes en la economía actual, la característica dinámica de los sectores en la actualidad empuja a las organizaciones a innovar y adaptarse para encontrar un modelo de negocio que les aporte una ventaja competitiva.

Sin embargo, el diseño de un modelo de negocio no es considerado tarea fácil, conllevando en ocasiones una gran carga de trabajo en la que nos podemos encontrar con infinidad de problemas y barreras. Herramientas como el Business Model Canvas o Lean Canvas se entienden como un salvavidas en este ámbito, proporcionándonos una ayuda en la definición y segmentación de

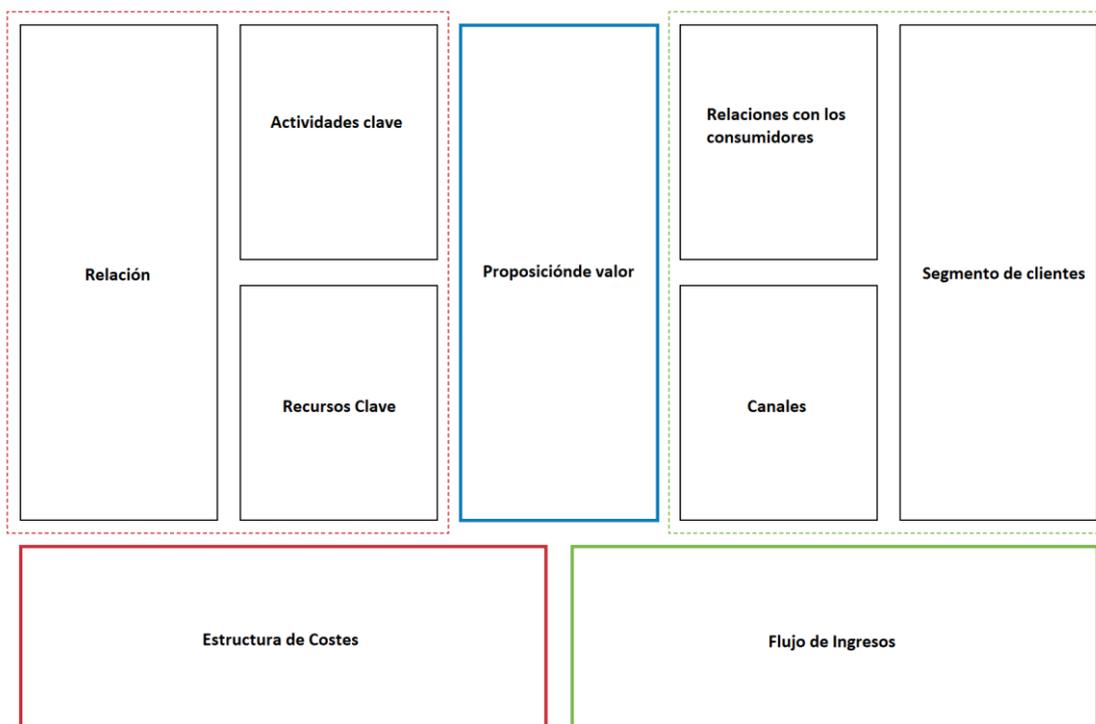
⁶ Fuente: Carlos Cordero para el Financiero 10 Octubre 2012

nuestro modelo de negocio. Dentro del Modelo Canvas encontramos los diferentes componentes requeridos en un modelo de negocio⁷:

- I. Canales: Relacionado con la necesidad de entregar nuestra propuesta de valor a los clientes y consumidores.
- II. Segmento de Clientes: El conocimiento y estudio de nuestros clientes y sus necesidades es imperativo en la creación de un modelo de negocio ya que estos son la base para el funcionamiento y crecimiento de cualquier organización.
- III. Propuesta de valor: Está relacionada con el problema que nuestra empresa y oferta de productos o servicios intenta solucionar de cara a los clientes.
- IV. Relación: Crítico en el triunfo de nuestro modelo de negocio. Está relacionado con el nexo de unión de la empresa y los consumidores.
- V. Alianzas: Clave para la creación de un modelo de negocio exitoso.
- VI. Recursos Clave: Necesarios para llevar a cabo la oferta al mercado.
- VII. Actividades Clave: Entendidas como aquellas que nos permiten entregar a los consumidores la propuesta de valor ofrecida.
- VIII. Estructura de costes: Enfocada a maximizar el beneficio mediante la optimización de costes.
- IX. Flujos de ingresos: Existen innumerables maneras de plantear el apartado de ingresos; Membresía, Suscripción, Venta Directa, Freemium...

⁷ Herramientas: El lienzo de modelos de negocio. Por Javier Megias

Gráfico 4.1.1 Modelo Canvas



Fuente: Elaboración Propia

La categorización de los modelos de negocio puede ser igualmente expuesta a través del conocido como Esquema V4 BM presentado por Al-Debei y Avison (2010). En este sistema podemos encontrar las principales dimensiones sobre las que definir el modelo de negocio de una forma más compacta y reducida, definiendo los componentes de los modelos en 4 puntos: Propuesta de Valor, Arquitectura, Red de Valor y Finanzas.

Asimismo, todo modelo debe caracterizarse por la presencia de tres elementos distintivos. El primero es la *Rentabilidad*, ya que ninguna organización o empresa está orientada a perder dinero. El segundo es la *Escalabilidad*, la capacidad de ir modificando en aras a una adaptación al mercado y la supervivencia de la organización en el largo plazo. Por último, cabe destacar la *Repetibilidad*, siendo esta la capacidad de estandarizar los modelos y hacerlos replicables en cualquier lugar.

4.2 Nueva Corriente

La corriente actual de cambio en los modelos de negocio tiende a una digitalización de los servicios. De esta manera la venta online ha ganado un puesto relevante en el comercio internacional. Internet ha cambiado la manera en la que la sociedad se relaciona, desde el punto de vista comunicativo hasta el comercial. La digitalización ha ofrecido a los clientes la posibilidad y libertad de comprar cuando y desde donde quieran, poniendo sobre la mesa la posibilidad de gozo de un espacio altamente poblado de opciones de compra.

El creciente aumento de popularidad de la tienda online va acompañado de un crecimiento en la competitividad del sector, el cual se caracteriza por una gran rivalidad en precios. A su vez, la gran variedad de productos abre la posibilidad de mayor competitividad en el ámbito de productos sustitutivos y rivales debido al gran abanico de ofertas tanto en productos como en precios.

El abaratamiento en los transportes y la reducción de las barreras al comercio han sido actores clave en el nacimiento de los modelos de negocio de la era digital. Empresas como Amazon, AliExpress o Ebay, han basado sus modelos de negocio en este factor, cosechando un gran éxito y popularidad entre sus consumidores.

Gráfico 4.2.1 Evolución del volumen de comercio electrónico en España



La digitalización trae consigo beneficios obvios para los clientes. Como se ha mencionado anteriormente, la mayor facilidad de compra y la mayor disponibilidad son elementos clave que avalan la transición de los modelos. La mayor variedad y los cambios sociales como son los hábitos sedentarios se han unido con una mayor protección y seguridad de compra haciendo posible la germinación de los nuevos modelos de negocio.

En relación con las organizaciones, cabe destacar la reducción de mano de obra debido a la mayor informatización y automatización de los procesos. De igual manera los perfiles profesionales requeridos por las empresas han virado hacia aquellos relacionados con la ingeniería e informática siendo altamente demandados en la actualidad y con una proyección creciente en el futuro.

De igual forma, la tipología de las empresas se ha visto transformada. Los modelos de negocio de la Nueva Economía han girado en torno a la importancia de tres modelos en especial (Torreblanca, 2015):

- I. Business to Business (B2B): se puede definir como el negocio llevado a cabo entre empresas. El cliente de nuestra organización es otra empresa.
- II. Business to Consumer (B2C): Son aquellos en los que se tiene al consumidor como cliente. Un ejemplo claro son las tiendas online de productos de consumo (ejemplo: Amazon).
- III. Consumer to Consumer (C2C): Es el modelo que ha sufrido una mayor expansión debido a la llegada de nuevas tecnologías al comercio. Se trata de la aparición de relaciones comerciales entre consumidores. Plataformas como Wallapop, Vibo, o Craigslist son ejemplos palpables de esta tendencia de comercio apoyada en las nuevas tecnologías y plataformas digitales.

4.3 Nuevos Modelos de Negocio⁸

- 1) Pago por consumo: Conocido en su término anglosajón Pay Per View, es un modelo originario del sector televisivo. De esta manera el usuario paga de acuerdo con lo que consume. Ejemplo son las plataformas audiovisuales como Yomvi en la que puedes “alquilar” contenido audiovisual. De forma paralela existen compañías como Carsharing, en las que el cliente es capaz de alquilar coches pagando únicamente el tiempo real de utilización del mismo.
- 2) Suscripción: Una de las ventajas de este modelo es la capacidad de adquisición de una base de clientes fija en un marco temporal concreto. De esta manera nacen plataformas como Netflix o GameFly, una buena opción para consumidores asiduos.
- 3) Freemium: Término acuñado por Fred Wilson y procedente de la palabra Free (gratis) y Premium, tendría como ejemplo y baluarte Spotify. De esta forma existe un modelo gratuito en el que se oferta un servicio que puede verse ampliado de forma Premium eliminando así molestas interrupciones generadas por pausas publicitarias.
- 4) Por publicidad insertada: Variante del modelo Freemium consiste en la oferta de un servicio gratuito donde los beneficios son obtenidos del contenido publicitario insertado en los mismos.
- 5) Micropagos: También llamado Contenido Fraccionado, es un modelo nacido de internet y entendido como aquel sostenido mediante transacciones de bajo valor para acceder a algún tipo de contenido. El ejemplo más común es AppleStore o PlayStore.

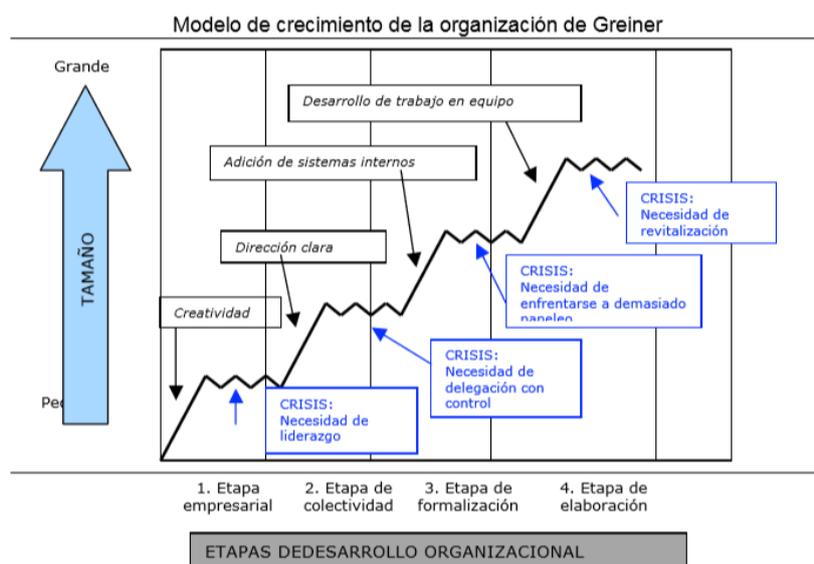
De igual forma existen nuevos modelos actualmente en experimentación que pueden tener un peso considerable en las empresas del futuro. Entre ellos, podemos destacar los sistemas de Crowdfunding, Bundle, Paga lo que quieras...

⁸ Extraído de “Nuevos Modelos de Negocio en la era Digital” (Dosdoce, 2014)

5 MODELOS ORGANIZATIVOS TRADICIONALES vs NUEVOS

La organización, de igual forma que cualquier sistema social, es un organismo vivo; este hecho supone una adaptación continua de los modelos organizativos a los cambios y variaciones del entorno. Dentro de todas las posibles áreas donde podrían emerger cambios en la organización, debido al objetivo del presente estudio, vamos a centrarnos únicamente en las variaciones estructurales de las organizaciones. Según expone Greiner (1972), la empresa va adaptando de forma paulatina su estructura orgánica según esta sea oportuna para los fines de la organización. Según el autor, esta adaptación presenta unas etapas o regularidades características, las cuales se suceden una detrás de otra en forma de secuencia.

Gráfico 5.0.1 Modelo de Crecimiento de la Organización de Greiner⁹



Fuente: Adaptado de R.E. Quinn y K. Cameron y de Robey, 1986 apud Val Pardo, 1997.

Ante la nueva realidad que presenta la economía, es necesario que la dirección de la empresa adquiera criterios nuevos enfocados a orientar tanto su pensamiento como su acción (Prahalad, 1998).

De esta forma, la diversificación y la expansión hacia nuevos espacios más allá de la visión tradicional se han convertido en las principales velas que en la actualidad empujan el cambio organizacional dentro de las empresas.

⁹ Extraído de "Evolution and Revolutions as Organizations Grow". (Greiner, 1972)

5.1 Evolución histórica:

De forma paralela, cabe destacar el gran número de teorías, modelos, y propuestas organizativas expuestas por autores de renombre. A continuación, y siguiendo el trabajo de Rivas (2001) debido a la cercanía ideológica a la opinión personal en el tema expuesto, vamos a tratar mediante una revisión histórica las principales diferencias existentes en los modelos organizativos tradicionales y de nueva aparición.

Según el citado autor, durante el siglo XX es posible distinguir tres ciclos históricos en la evolución de los modelos de organización:

Cuadro 5.1.1 Evolución de los Modelos Organizacionales¹⁰

Espacio histórico	1900-1980	1981-1990	1991 - ¿?
Etapa histórica	Estandarización	Orientación al cliente	Innovación
Estructura organizacional	Jerarquizada (funcional, divisional, matricial)	Adhocracia, Horizontal, Red	Celular
Activo clave	Bienes de capital	Información	Conocimiento
Gerente clave	Gerente de operaciones	Gerente de informática	Gerente de conocimiento (Chief Knowledge officer CKO)
Competencias clave	Especialización y segmentación	Flexibilidad y capacidad de respuesta	Diseño de la creatividad

Fuente: Adaptado a partir de Miles Raymond – Charles Snow **et al.** *Organizing in the knowledge age: Anticipating the celular form.* Academy of management executive. 1997. Vol. 11 No. 4

Modelos Organizativos Tradicionales (1900-1980): Cabe destacar la orientación hacia la estandarización tanto de productos como de procesos productivos, la disposición de las organizaciones hacia la reducción de costes mediante producción en masa, y la importancia de la mano de obra. Los conceptos básicos se encuentran recogidos en la teoría funcional y en la estructura con el mismo nombre. De esta manera nacen las teorías organizativas que pondrán las bases de la evolución hacia los modelos actuales. La división del trabajo y

¹⁰ Fuente: “Nuevas Formas De Organización” por Luis Arturo Rivas Tovar (Doctor en Ciencias Administrativas y Doctor en Estudios Europeos).

la especialización se alzan como los pilares principales de este periodo al mismo tiempo que otras industrias experimentan en esta época un proceso creciente de internacionalización y desconcentración. La existencia de un nuevo marco funcional empuja a las empresas a adaptarse al mercado naciendo de esta manera la organización divisional. Este nuevo modelo basa la organización de las actividades de la empresa alrededor de áreas geográficas, mercados, o productos.

Adaptación de los Modelos Organizativos Tradicionales (1981-1990): El conocimiento, la interpretación de datos y la información tratada forman la estructura que orienta la actividad organizativa de la empresa. Esta época viene marcada, principalmente, por el concepto ampliamente explicado de la “globalización”. Ante las nuevas características del mercado, los modelos tradicionales se ven desbordados, proliferando nuevos sistemas organizativos como los modelos Adhocrático, Horizontal o en Red. Mediante estos modelos y con la incorporación de nuevas tecnologías se moldea una organización en la que la información y la orientación hacia el cliente obtienen una gran relevancia en la estructura de las entidades económicas.

Nuevos Modelos Organizativos (1991-....): La llegada de la nueva economía es el evento más reciente que ha afectado en gran medida a las estructuras organizativas de las organizaciones. La innovación se ha convertido en un elemento clave al que tienen que abrazarse las empresas a la hora de definir su modelo organizativo. La adaptación a mercados cambiantes y la creatividad han llevado a los trabajadores cualificados a ser considerados como el activo clave de la organización. El cambio de modelo se puede explicar a partir de la siguiente afirmación: “Las Ideas no se pueden producir en una factoría”. De esta tendencia nacen nuevos modelos organizativos con formas flexibles de producción en la que los lugares de trabajo basados en equipos descentralizados junto a organizaciones planas se han superpuesto a las tradicionales organizaciones rígidas.

En el cuadro expuesto a continuación podemos determinar las principales diferencias entre el viejo y nuevo sistema de organización del trabajo:

Cuadro 5.1.2 Diferencias en la Evolución del Trabajo

Elementos	Viejo sistema	Nuevo sistema
Organización del lugar de trabajo	Jerárquica Funcional/especializada Rígida	Plana Redes de equipo Flexible
Diseño del trabajo	Estrecho Única tarea Repetitivo/estandarizado	Amplio Multitarea Múltiples responsabilidades
Conocimientos del empleado	Especializado	Capacidades múltiples y multifuncionales
Dirección de empleados	Sistemas de mando/control	Autodirección
Comunicación	Hacia abajo Necesidad de saber	Ampliamente difundida Gran dibujo
Responsabilidad de la toma de decisiones	Cadena de mando	Descentralizada
Dirección	Operaciones estándar/fijas Procedimientos	Procedimientos bajo constante cambio
Autonomía trabajadores	Baja	Alta
Conocimiento del empleado sobre la organización	Estrecho	Amplio

Fuente: U.S. Department of Education, 1999.

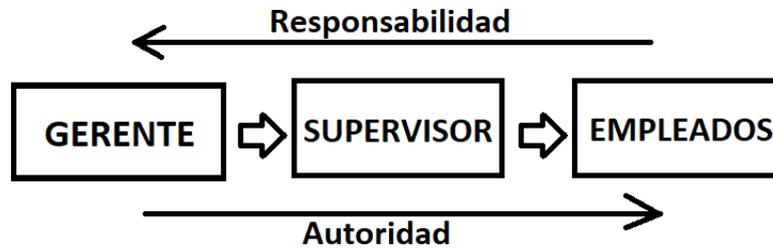
5.2 Modelos Organizativos Tradicionales:

1) Modelo Lineal:

Podemos determinar que este modelo se basa y apoya en el principio de jerarquía, siendo el mantenimiento de la autoridad y la unidad de mando ideas centrales de esta estructura organizativa. Debido a su simplicidad es considerado por muchos autores una de las formas organizativas más simples y antiguas. Este modelo se apoya en la existencia de líneas directas de autoridad y responsabilidad entre un jefe y los subordinados. De esta forma nace una estructura de autoridad piramidal. Actualmente, la simplicidad de esta estructura la hace óptima para organizaciones y

empresas de pequeño tamaño o para aquellas empresas en las que las tareas o actividades se encuentren estandarizadas.

Gráfico 5.2.1 Estructura del Modelo Lineal

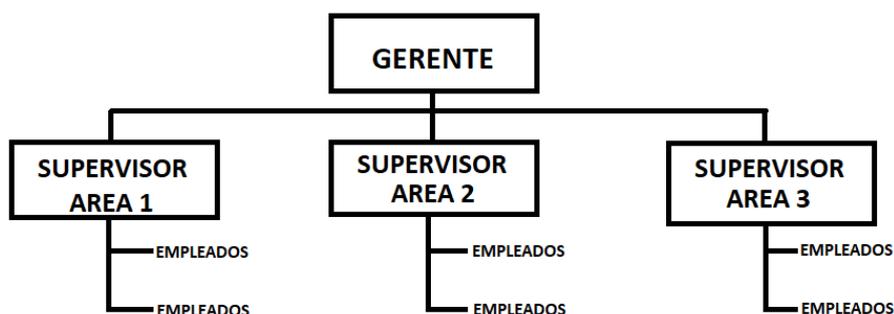


Fuente: Elaboración Propia

2) Modelo Funcional:

Se trata, como el anterior, de una de las formas organizativas tradicionales más simples. Este modelo organizativo se basa en una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y las personas y equipos son agrupados por especialidades. Se puede enmarcar su origen en la aparición de las teorías de división del trabajo de Henry Ford y Frederick Taylor. De esta forma se intentó buscar una mayor eficiencia gracias a la división de tareas y actividades unido a la producción en masa. El modelo funcional ha sido usado en la industria durante décadas obteniendo eficiencia operativa de cada grupo de producción por su especialización en una etapa de la cadena de producción. Su principal talón de Aquiles viene dado por la falta de innovación y falta de comunicación dentro de la organización, pudiendo llegar a hacerla lenta, burocrática e inflexible.

Gráfico 5.2.2 Estructura del Modelo Funcional

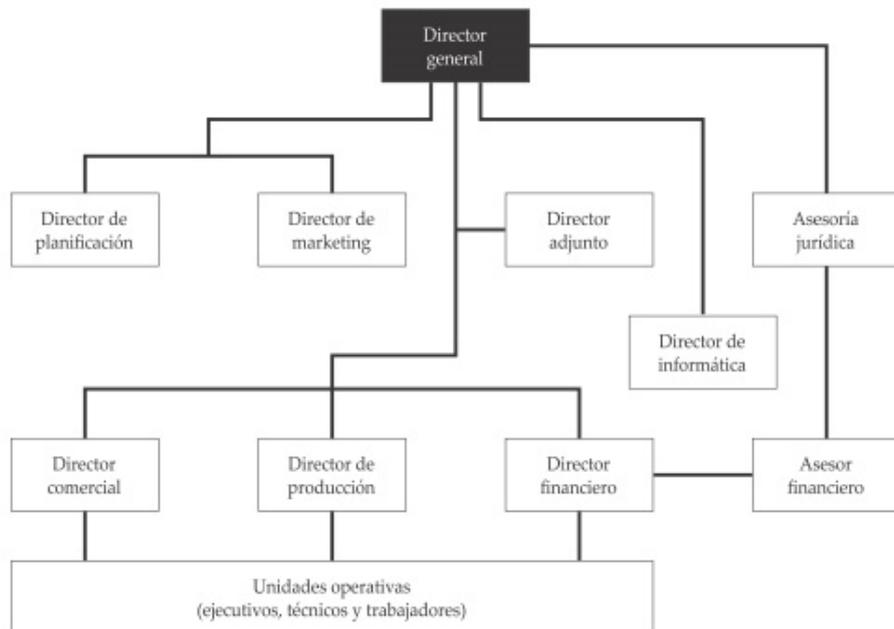


Fuente: Elaboración Propia

3) Modelo Adhocrático:

Como característica primordial de este modelo, cabe destacar que se basa en la ausencia de jerarquía. Este hecho lleva a los diferentes actores de la organización a actuar y tomar decisiones que afectan al devenir de la misma. El objetivo principal que busca la instauración de este modelo es permitir la realización de innovaciones sofisticadas. El modelo adhocrático se basa en la utilización de expertos altamente especializados en su área de trabajo para la creación o síntesis de innovaciones complejas, de esta forma los roles dentro de la empresa quedan relegados a un segundo plano existiendo una línea de trabajo horizontal. Esta búsqueda de innovación, ligada a la alta especialización de los agentes, supone una descentralización selectiva como marco de actuación dentro de la organización.

Gráfico 5.2.3 Estructura del Modelo Adhocrático



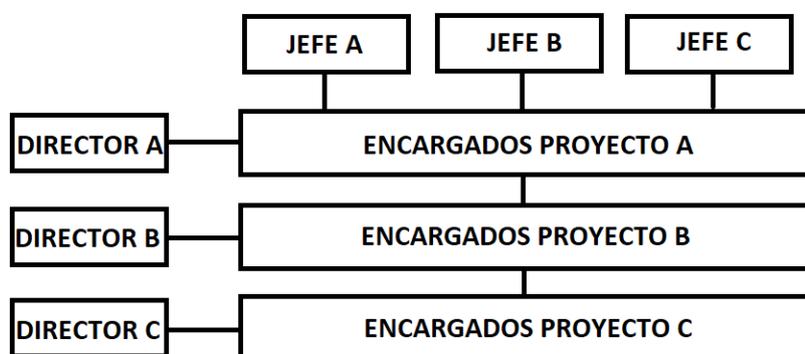
Fuente: Bueno (2004)

4) Modelo Matricial:

La organización matricial se caracteriza por seguir estructuras basadas en la realización de proyectos independientes, intentando, igualmente, la división del trabajo en funciones y su especialización. De esta forma, la autoridad dentro de la organización se atribuye a dos actores clave dentro de la misma: el supervisor funcional y el supervisor de proyectos. El modelo organizativo matricial se beneficia de la capacidad de trabajo por proyectos, obteniendo igualmente los beneficios propios del dinamismo del talento y los recursos derivados de la división funcional.

Una característica clave de este modelo se centra en el mayor flujo de información libre dentro de la organización en relación con estructuras más cerradas. La facilidad de comunicación tanto vertical como horizontal evita los silos de información dentro de la organización creando, de esta manera, un ambiente de trabajo cooperativo.

Gráfico 5.2.4 Estructura del Modelo Matricial



Fuente: Elaboración Propia

Igualmente, es pertinente la consideración de otros modelos tradicionales altamente relevantes en las estructuras organizativas de las empresas. Sistemas organizativos más complejos como el Modelo Divisional, el Modelo Colegial, o el Modelo Lineal-Funcional, propios de empresas de mayor dimensión, disponen de un valor altísimo para las organizaciones. Debido a su mayor complejidad y “per se”, mayor dificultad en el estudio y exposición de los mismos, vamos a proceder a su tratamiento en forma única de mención en el presente trabajo.

5.3 Nuevos Modelos Organizativos:

Los modelos Organizativos nacidos de la mano de la Nueva Economía se caracterizan por la búsqueda de la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos de la empresa a los cambios. La presuposición en este nuevo entorno de un modelo con una estructura más descentralizada apoyada en la tecnología, ha puesto en tela de juicio las premisas establecidas en los modelos organizativos tradicionales. Componentes básicos como la división vertical del trabajo o el predominio de la jerarquía parecen hoy más que nunca aspectos cuestionados.

1) Estructura en Red o Estructura Virtual:

“La organización en red constituye una metáfora básica para todas las nuevas formas organizativas: reingeniería, organizaciones virtuales, horizontales y modulares entre otras nociones” (Álvarez, 1997)¹¹. De esta manera, la estructura en red puede ser entendida como marco para comprender los restantes modelos organizativos.

La estructura en red intenta proporcionar flexibilidad a la organización en aras a la satisfacción de las cambiantes demandas del mercado. Para alcanzar su meta, la estructura organizativa en red se orienta a derribar las barreras jerárquicas; de esta manera, y exponiendo así la característica principal de este modelo, podemos vislumbrar una coordinación de las decisiones mediante acuerdos horizontales en detrimento de la jerarquía tradicional. Se intenta así alcanzar el máximo grado de control descentralizado, planificación y vínculos laterales con el objetivo de alcanzar la mayor plasticidad estructural ejecutable.

Como características específicas de este modelo organizativo podemos destacar la “auto-organización” mediante la cual el orden emerge de un trabajo adaptativo en equipo junto a una innovación comunitaria orientada hacia el aprendizaje creativo. De esta forma la organización en red

¹¹ Fuente: Álvarez, J.L. (1997) “Las redes frente a las burocracias”.

concentra su inversión en las personas, reemplazando la estructura de recursos por una “plataforma inteligente” (Lazzarini, 2004)¹².

El gran cambio conceptual que supone la instauración de los nuevos modelos organizativos como es el modelo en red, trae consigo nuevas cuestiones e incertidumbres que tratar dentro del marco empresarial. Como principales incertidumbres se pueden destacar la gestión de los rendimientos crecientes en un modelo basado en la inversión en personas, o la instauración de orden en modelos donde la jerarquía se relega a un segundo plano.

2) Estructura en Trébol:

Una vez más, dentro de los modelos organizativos de nueva economía, el objetivo que busca este modelo es la eliminación de rigideces alcanzando la máxima flexibilidad posible. La estructura en trébol está compuesta en forma de núcleos principales distribuidos en cuatro hojas que marcan la distribución operativa:

-La primera hoja, denominada núcleo profesional, está formada por aquellos individuos esenciales para el funcionamiento de la organización.

-La segunda hoja, denominada subcontratación, recoge el concepto de trabajadores u organizaciones en las que se apoya la empresa, para la elaboración de los productos o servicios, fomentando eficiencia y reduciendo rigideces mediante operaciones cedidas a agentes externos.

-La tercera hoja hace referencia a la fuerza de trabajo flexible. De esta manera incluimos en la organización trabajadores temporales, o a tiempo parcial, con los que podemos establecer relaciones contractuales a corto plazo.

-En la cuarta hoja se considera a los clientes, pudiendo entenderse que se realiza un traspaso del trabajo por parte de la empresa a los mismos clientes. Esto se puede observar en la organización de empresas como las

¹² Fuente: Héctor J. Lazzarini (2004), “Organización En Red: Una Forma Inteligente De Crecer”

gasolineras autoservicio, también conocidas como “self-service”, o ciertos modelos de restaurantes “buffet”. De esta manera, la organización es capaz de disminuir costes aportando un beneficio en cuestión de precio a los consumidores.

Gráfico 5.3.2 La Organización Trébol (Charles Handy)



Fuente: Imagen creada por Daniel Blanco

3) Organización en Racimos o Estructura de Equipos:

Se trata de un modelo organizativo en el que el equipo se transforma en la unidad organizativa fundamental en la distribución del trabajo. De esta forma, todos los requerimientos organizativos pasan a manos de cada uno de los equipos, obteniendo así independencia en términos de planificación, organización, control, y toma de decisiones.

Los equipos se caracterizan por la adopción de un espectro completo de trabajadores, incluyendo en ellos variedad de mano de obra especializada, la cual debe caracterizarse por la polivalencia, con el objetivo de ampliar la flexibilidad en la organización facilitando el proceso de toma de decisiones y la comunicación organizacional.

4) Organización sin Fronteras:

Surge como consecuencia de la existencia de fronteras de carácter horizontal, vertical y exterior en el ámbito organizativo y empresarial. Este modelo se orienta a la superación de dichas barreras, siendo de esta forma una extensión del modelo organizativo en racimos que ya superaba las barreras verticales y horizontales.

La ampliación sobre la que se desarrolla este modelo, que lo hace único, es la superación de las fronteras exteriores. Asimismo, las empresas eliminan las marcas divisorias con clientes y proveedores mediante el desarrollo de estrategias de cooperación con dichos agentes externos.

5) Estructura Federalista:

El modelo organizativo federal toma como base la coalición existiendo así una elevada presencia de alianzas estratégicas. La estructura se puede caracterizar por la existencia de diversas unidades ligadas, trabajando juntas por un objetivo común, que poseen una misma identidad, condición o cultura. De igual forma, la unidad de decisión central no controla ni dirige las operaciones, sino que se orienta hacia un papel de sustento de la cultura, visión, y valores de la organización. Así podemos observar que el modelo tratado presenta una divisionalización extrema donde los centros delegan el poder a la periferia manteniendo el control general como figura coordinativa, consejero o asesor.

El concepto de federalismo es especialmente adecuado en la actualidad, ya que expone una manera de enfrentarse a las paradojas del poder y el control, es decir, conseguir que las cosas puedan ser grandes manteniéndolas pequeñas (Handy 1996).

Existen dos curiosas versiones nacidas en Asia en el lecho de la estructura federal: el Keiretsu japonés y el Chaebol coreano. Estos diseños se caracterizan por el gran número de organizaciones afiliadas y la vinculación familiar y cultural que los une. Los Chaebol más conocidos son: Samsung, Hyundai, Lucky-Goldstar, Daewoo y Sunkyong. Por otro lado, y centrándonos

en los Keiretsu japoneses de mayor dimensión, podemos destacar empresas como Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo y Sanwa.

6 IMPLICACIONES SOBRE LA DIRECCIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Es imperativo relacionar todos los cambios mencionados anteriormente con la evolución paralela y adaptativa que han sufrido las políticas de dirección de personas, con el añadido de la importancia que la cultura corporativa y la responsabilidad social han cobrado en las decisiones empresariales. A continuación, y denotando la inmensa amplitud del campo de estudio tratado en este apartado, vamos a proceder a la exposición de los puntos más relevantes en relación con las implicaciones de la nueva economía y los nuevos modelos organizativos sobre la Dirección y los Recursos Humanos, sobre la base del trabajo de Cáliz (2001).

6.1 Sistemas de reclutamiento:

La primera etapa dentro de la selección de personal y flujo de personas es el denominado sistema de reclutamiento. Es una de las etapas más importantes en la dirección de recursos humanos por la influencia que tiene sobre el devenir y futuro funcionamiento de la organización. Según Cáliz (2001), los sistemas de reclutamiento han evolucionado hacia un apoyo masivo en las tecnologías de la información y comunicación siendo innegable el enorme impacto que ha tenido internet en estos procesos. Herramientas como el reclutamiento en línea y la relevancia de páginas *web* de empleo, *webs* corporativas, y redes sociales, han modificado los sistemas de reclutamiento y selección de personal generando así un cambio radical en el reclutamiento corporativo.

La irrupción de la tecnología en este ámbito ha facilitado a las empresas un mayor abanico de oportunidades y opciones a la hora de la contratación e incorporación de personal a la plantilla, acortando, de igual manera los ciclos de contratación, facilitando y generando mayor eficiencia (People Management,

2000). Los beneficios de este nuevo sistema no solo atañen a las organizaciones sino también a los trabajadores al aumentar sus opciones laborales, al tiempo que incrementa la flexibilidad en los procesos de selección mediante herramientas como la videoconferencia. Asimismo la importancia de la creación de un perfil laboral en las redes como trabajador ha ganado relevancia en los últimos años mediante la irrupción de herramientas como LinkedIn o Viadeo.

6.2 Sistemas de Incentivos y Retribución

Tradicionalmente las empresas han optado por la instauración de un salario apoyado sobre la promoción y la consiguiente mejora económica.

Hoy en día, la relevancia del conocimiento y del talento ha empujado a las empresas a modificar los sistemas tradicionales de retribución instaurando sistemas especiales de compensación que no suponen incrementos directos del salario. En este sentido, cabe destacar la relevancia de incentivos orientados a la mejora de la situación laboral, como la flexibilidad en el horario, el reconocimiento de logros o el ambiente de trabajo, que están cobrando una elevada importancia en las organizaciones. Ejemplos como Google o Apple son el faro que indica la dirección y ruta hacia la que se orienta la tendencia organizativa a nivel internacional.

De forma paralela, las empresas han introducido incentivos monetarios orientados a premiar la excelencia y el trabajo bien hecho mediante un reconocimiento de carácter pecuniario. Bonos, comisiones, o sueldos variables son algunas de las herramientas más comunes y relevantes en este ámbito. Estos incentivos enfocan las labores de los empleados en metas concretas, favorecen el trabajo en equipo e incrementan el desempeño en la actividad.

Para finalizar, la relevancia y papel de la formación tanto en consideración de incentivo como en concepto de adaptación a los cambios del mercado requiere que este concepto sea analizado de forma individual.

6.3 Formación y desarrollo

Tras lo expuesto en el presente trabajo es más que patente la existencia e irrupción de un cambio en el funcionamiento y actuación dentro de las organizaciones. Claman (1998) expone que para las empresas es vital que los empleados mantengan e incluso incrementen su conocimiento para mantener su viabilidad económica.

Las nuevas tendencias en los negocios están otorgando a sus trabajadores un “*premium*” frente a otras organizaciones mediante la oferta de formación orientada al reciclaje de los conocimientos y en aras a evitar competencias anticuadas en un sistema tan volátil y cambiante como es la actual “Nueva Economía”.

La inversión de las empresas en formación y educación supone beneficios para ambos, trabajadores y empleadores, ya que el reciclaje y actualización de conocimientos conllevan una mejora en el desempeño, en la eficiencia y en los resultados del trabajo de los empleados.

6.4 Nuevas Formas de Trabajar

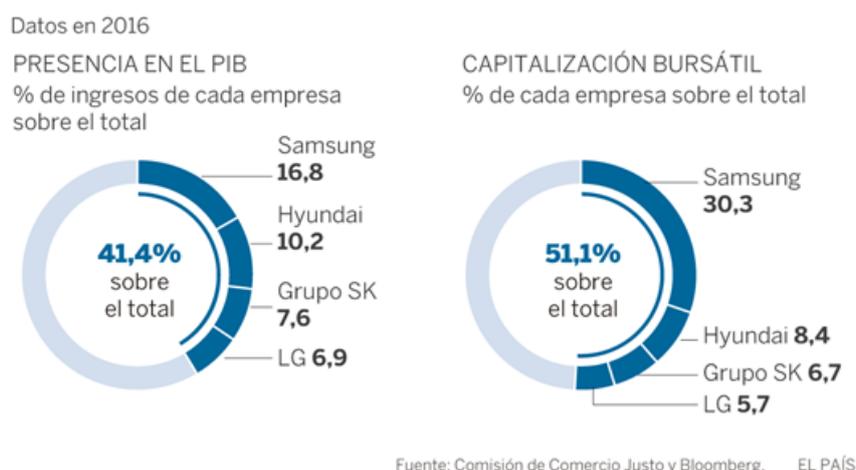
Siguiendo el trabajo de Stamps y Lipnack (1999), se esperaba que los modelos organizativos del nuevo siglo se basaran en una estructura de redes de equipos virtuales. Según los autores, la red se convertiría así en el modelo en el que los trabajadores enfocan su trabajo, existiendo un flujo de información y cooperación horizontal. Dos décadas después, podemos observar que esta estructura de trabajo es hoy en día la punta de flecha de los modelos organizativos de gran número de empresas de carácter nacional e internacional. Frente a la aparición del trabajo en entornos virtuales nace la necesidad de una nueva clase de organización, una nueva manera de gestión y de liderazgo.

7 CASO DE ESTUDIO: SAMSUNG Y EL MODELO CHAEBOL COREANO

La multinacional Samsung es un grupo empresarial con sede en Seúl formado por numerosas filiales que abarcan diferentes sectores industriales como son la electrónica, tecnología, finanzas, seguros, construcción o biotecnología entre otros.

En aras a un completo entendimiento del presente caso de estudio, es necesario una exposición previa del ya mencionado concepto de estructura “Chaebol”. Se denomina Chaebol al modelo organizativo coreano apoyado en la idea de conglomerados. Estos conglomerados son operados bajo una misma cultura y filosofía siendo el control final común, si bien aportando independencia en gestión y decisión a cada uno de las organizaciones del mismo. Asimismo, podemos enmarcar este modelo dentro de la estructura federalista de Nueva Economía en la que destaca la eliminación de barreras con el objetivo de alcanzar una mayor flexibilidad. El gran éxito de este modelo resulta innegable considerando su incidencia en el PIB de Corea del Sur, puesto que los 4 principales Chaebol del país aportan un 41,4% del Producto Interior Bruto de la Nación.

Gráfico 7.0.1 Conglomerados Empresas Coreanas



Con el objetivo de poder abarcar de forma más detallada el presente caso, dentro del conglomerado Samsung se ha tomado como ejemplo de estudio la empresa tecnológica Samsung Electronics, principal subsidiaria del grupo y productora de electrónica y tecnologías de la información.

7.1 Samsung y la Nueva Economía

Desde su nacimiento en 1938 Samsung ha experimentado un crecimiento exorbitado, ganando importancia a nivel nacional e internacional. Actualmente, Samsung se ha consolidado como la empresa más importante de Corea del Sur, siendo reconocida por Boston Consulting Group como la segunda empresa más innovadora del mundo.

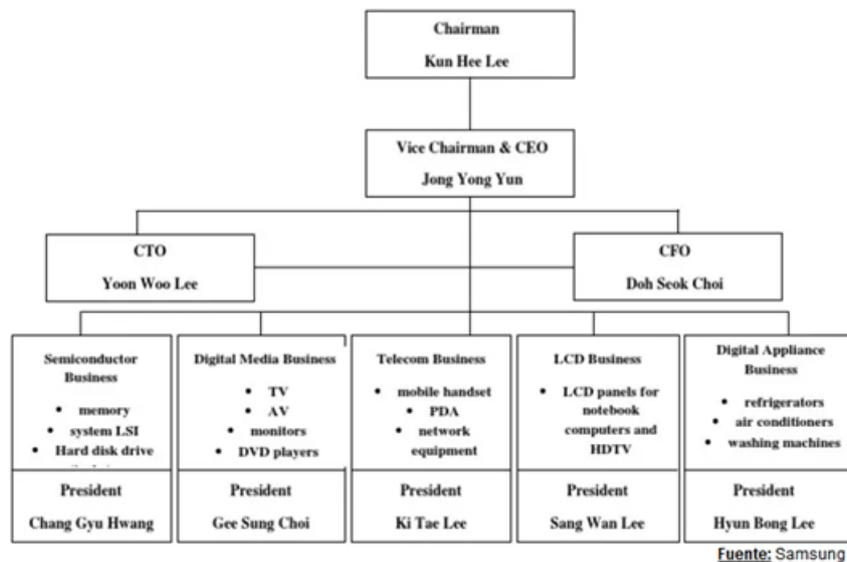
Estas características han empujado a Samsung a situarse en el marco de la Nueva Economía, destacando su compromiso con la tecnología y la innovación. La relevancia del factor humano y los conocimientos dentro de la empresa se han erguido como pilares fundamentales para la necesidad creativa de empresas como Samsung Electronics donde la adaptación al mercado y la necesidad de mejora de los productos es un factor imperativo.

Otra característica que sitúa a Samsung dentro del marco de la Nueva Economía es la innegable relación de la compañía con las “Tecnologías de la Información y Comunicación” (TIC), sobre las cuales se sostiene el crecimiento y el futuro de múltiples ramas de la empresa.

7.2 Modelo Organizativo de Samsung

Acorde con su característica de modelo federal, la estructura organizativa de Samsung goza de una diversidad de unidades ligadas: Samsung Electronics, Samsung Heavy Industries, Renault Samsung, etc. A continuación, el organigrama referente a la división de la compañía Samsung Electronics permite distinguir los diferentes departamentos sobre los cuales Samsung desagrega las tareas y responsabilidades de los diferentes productos y servicios de la misma:

Gráfico 7.2.1 Organigrama Samsung Electronics



Como podemos observar, Samsung tiende hacia una ramificación de sus servicios y productos, los cuales son controlados de forma individual por cada uno de los presidentes de las subdivisiones. Asimismo, y como característica del modelo federal, los puestos inmediatamente superiores a las subdivisiones sirven para marcar la cultura empresarial y guiar hacia una identidad común de la organización. De esta manera, mediante un comunicado oficial, la empresa enfocaba de forma pública su orientación empresarial: “Nuestro objetivo es reformar la cultura interna, que esta ejecute tan rápido como una compañía de lanzamiento y empuje a una comunicación abierta y continua enfocada a la innovación”, para fomentar este modelo la compañía está centrando sus esfuerzos en la reforma parcial de su estructura hacia un modelo más reducido en niveles de jerarquía promoviendo, de esta forma, la flexibilidad y la creatividad dentro de la organización.

De igual forma, la cultura corporativa marca los pasos que ha de seguir la estructura organizativa de la empresa. De esta manera Samsung aboga por la importancia de un estilo de dirección participativo en el que sea posible el desarrollo de la capacidad de liderazgo, donde no se sancionen los fracasos sino recompensen los éxitos creando así un espacio óptimo para aprovechar el talento de los trabajadores.

7.3 Samsung y los RR.HH.

Samsung ha sufrido una patente adaptación en el ámbito de los Recursos Humanos desde su creación en los años treinta. Esta adaptación ha venido claramente marcada por los modelos e impacto de la Nueva Economía que ha supuesto un factor “sine qua non” para el nacimiento de nuevas variables en el ámbito de los Recursos Humanos.

Durante 4 años consecutivos Samsung España ha obtenido la certificación del Instituto Top Employers en relación con la labor en el ámbito de recursos humanos orientado a políticas y programas de gestión de talento y progresión profesional de sus empleados.

La orientación de la empresa hacia sistemas que promuevan la flexibilidad la ha llevado a adoptar modelos que fomenten un equilibrio entre trabajo y vida social. De esta manera, Samsung Electronics adoptó ya en 2008 un programa de prueba de “Tiempo Flexible” en ciertas divisiones del negocio intentando transformar así una cultura empresarial basada en la gestión de tiempos hacia una orientada a la libertad de horario y creatividad.

De igual manera es imperativo destacar los programas de Bienestar que Samsung Electronics ofrece a sus empleados y mediante los cuales se ofrece apoyo a las sugerencias de los trabajadores e incentivos al registro de patentes. De esta manera el sistema de gestión de conocimiento implementado por Samsung ha llevado a la compañía a presentar 3.515 patentes en los EE.UU. en 2008.

Otra herramienta utilizada por la compañía para el fomento, impulso y mejora del ambiente de trabajo puede ser observada dentro del mercado como segundo principio empresarial de la compañía enunciado como “Mantenimiento de una Cultura Organizativa Limpia”. En él se pueden observar los grandes esfuerzos realizados por parte de Samsung por eliminar posibles comportamientos negativos para el mantenimiento de relaciones sanas y positivas entre trabajadores y compañeros en la empresa creando así un lugar óptimo para el trabajo, pieza clave en empresas con orientación creativa e innovadora.

8. CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo, el estudio de la Nueva Economía y los modelos estructurales nacidos de este nuevo sistema, ha aportado una visión global y ante todo valiosa de los modelos organizativos nacidos como consecuencia del cambio en los mercados y en la economía. La amplitud mayúscula del tema tratado ha aportado la posibilidad de estudio de diferentes ramas como ha sido un primera contextualización conceptual, un posterior acercamiento histórico, o el estudio de los Modelos Organizativos y los Recursos Humanos en la Nueva Economía. De esta manera se ha alcanzado una relativa cobertura de los diferentes aspectos imperativos para el completo entendimiento del tema tratado.

De igual forma, el estudio de la bibliografía y la utilización del criterio propio han supuesto las bases de elaboración del trabajo el cual me ha permitido comprobar la amplia complejidad del tema expuesto aportando una mayor comprensión del ámbito organizativo de las empresas.

Como conclusiones propias del tema tratado cabe mencionar la clara evolución a sistemas empresariales en los que el conocimiento e innovación se erigen como bases de trabajo de empresas apoyadas en las nuevas tecnologías. El futuro de los mencionados sistemas, aunque incierto, parece apuntar a un mayor soporte en las TIC destacando la importancia del comercio online en empresas con perfil tecnológico. Estos cambios vienen de la mano del imparable proceso de globalización el cual supone condición necesaria en los cambios acontecidos y en el nacimiento de la Nueva Economía sobre la cual han nacido modelos de negocio originales y adaptados a los cambios. De esta manera, se ha podido comprender la importancia de las transformaciones acontecidas junto a la dirección a seguir debido a ellas, siendo clave en el aspecto emprendedor y en general empresarial.

Asimismo, la existencia de los nuevos modelos organizativos y el estudio de los mismos, ha servido para comprender las implicaciones de los múltiples cambios explicados en los apartados iniciales del trabajo. De esta forma, es posible alcanzar a comprender el impacto y la dirección de la economía mediante los sistemas organizativos que la conforman.

Al calor del desarrollo de los sistemas referentes a Recursos Humanos en la Nueva Economía, es importante destacar como conclusión final la relevancia de la formación y los incentivos orientados al mantenimiento y renovación de los conocimientos fomentando de igual forma la creatividad y la innovación dentro de la organización. De esta forma cabe mencionar la importante evolución y adaptación continua de los RR.HH. a las variaciones en la economía y en los mercados.

Por último, y a partir de las reflexiones expuestas en el caso práctico, se ha podido extraer como conclusión final el éxito relativo a la adaptación de la empresa a los cambios y modelos tratados anteriormente, nacidos de las variaciones estructurales dentro de la economía. De esta forma podemos observar la alta relevancia del tema expuesto en el presente trabajo mediante un acercamiento tangible a la empresa Samsung.

Tras la elaboración del presente estudio, es importante destacar la gran variabilidad y continuo cambio del tema tratado debido al cual pueden verse modificadas o complementadas las ideas expuestas anteriormente siendo posible una futura actualización de las ideas y opiniones expuestas en la totalidad del trabajo. De forma especulativa podemos esperar una tendencia orientada hacia modelos basados en la libertad creativa y laboral aportando a los trabajadores independencia casi total, siendo su rendimiento controlado y estimulado mediante incentivos económicos de carácter variable y basados en el rendimiento. Cabría destacar de igual forma el aumento de importancia de la formación, la cual se postularía como una pieza clave y obligada en los modelos organizativos de Nueva Economía.

9. BIBLIOGRAFÍA:

- Agulló, C. (1999): *“Cambios Significativos en el Mundo Empresarial”*.
- Álvarez, J.L. (1997): *“Las Redes Frente a las Burocracias”*.
- Álvarez, J.L. (2012): *“Outsourcing and Service Work in the New Economy: The Case of Call Centers in Mexico City”*.
- Bueno, E. (2007): *“El Nuevo Modelo de Empresa y su Gobierno en la Economía Actual”*.
- Cáliz, C. (2001): *“Influencia de la Nueva Economía en la Dirección de Personas”*.
- Costas, A. y Bel, G. (1997): *“Los Beneficios de la Liberalización de los Mercados de Productos”*.
- Departamento de Empresa, Generalitat de Catalunya (2012): *“Herramientas Para Elaborar el Modelo de Negocio”*.
- Domínguez, J.M. (2014): *“Desarrollo Económico, Países Emergentes y Globalización”*.
- Dosdoce (2014): *“Nuevos Modelos de Negocio en la Era Digital”*.
- Douglas, N. (2018): *“La Nueva Economía y Política de Globalización”*.
- El Financiero (2012): *“¿Qué Es y Como Se Define El Modelo De Negocios?”*. Disponible en: <https://www.elfinancierocr.com/pymes /que-es-y-como-se-define-el-modelo-de-negocios/N6FNCYHG6BHTPIX47DVUMXLT6Y/story/> [Consulta: 20/01/2019]
- El País (2017): *“Corea del Sur Quiere Poner Coto al Poder de Sus Grandes Conglomerados”*. Disponible en: https://elpais.com/economia/2017/07/03/actualidad/1499077570_987920.html [Consulta: 15/06/2019]
- El País (2019): *“Las Tecnologías Estadounidenses Lideran de Nuevo la Lista de las Empresas Más Grandes del Mundo”*. Disponible en:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/28/companias/1546023529_428376.html [Consulta: 20/01/2019]

- Greiner, L. (1972): *“Evolution and Revolutions as Organizations Grow”*.
- Hernández, Y. (2006): *“Las Organizaciones Inteligentes en la Nueva Economía”*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/las-organizaciones-inteligentes-en-la-nueva-economia/> [Consulta: 29/01/2019]
- Herranz, D. (2018): *“Las Potencias Industrializadas También lideran le Economía Digital”*. Disponible en: <https://www.publico.es/economia/potencias-industrializadas-lideran-economia-digital.html> [Consulta: 01/02/2019].
- Jaén, M. (2002): *“La Globalización Económica y su Repercusión en los Países en Vías de Desarrollo”*.
- Lazzarini, H.J.; Albnano, S.; Arriaga; M.C.; Lahitte, M.; Presti, M.L. (2004): *“Organización en Red: Una Forma Inteligente de Crecer”*.
- Linde, L.M. (2000): *“La «Nueva (Quizá no Tanto) Economía» Americana”*.
- Lipnack, J.; Stamps, J. (1999): *“Virtual Teams: People Woking Across Boundaries With Tehnology”*.
- Llorente & Cuenca (2017): *“Los Modelos de Innovación en la Nueva Economía”*.
- McKinsey & Company (2017): *“Un Futuro que Funciona: Automatización, Empleo y Productividad”*.
- Megias, J. (2011): *“Herramientas: El Lienzo de Modelos de Negocio”*.
- Méndez, R. (2018): *“Modelos de Negocio en la Nueva Economía”*.
- Ortega, J.E. y Cruz, C.A. (2016): *“Outsourcing y Responsabilidad Social Empresarial”*.
- Padilla, A. y Águila, A.R. (2003): *“La Evolución de las Formas Organizativas, de la Estructura Simple a la Organización en Red y Virtual”*.

- *Raghuram, R. & Zingales, L. (1998): “Financial Dependence and Growth”.*
- *Reina, M. (2015): “Los Nuevos Modelos de Negocio” Disponible en: <https://www.portafolio.co/opinion/maria-reina/nuevos-modelos-negocios-29556>*
- *Rivas, L.A. (2002): “Nuevas Formas de Organización”.*
- *Rodríguez, J.M.: “Modelo de Negocio de la Nueva Economía Digital”. Disponible en: <https://sites.google.com/site/rodriguezramirezmariajose14/modelo-de-negocios-de-la-nueva-economia-digital>. [Consulta 18/01/2019].*
- *Sánchez, A.J.; Melián, A. y Hormiga, E. (2007): “El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones”.*
- *Stewart, T. (1998): “Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations”.*
- *Stiglitz, J.E. (2003): “Globalization and Growth in Emerging Markets and the New Economy”.*
- *Torreblanca, F. (2015): “Qué es el B2B, B2C Y C2C”. Disponible en: <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-b2b-b2c-y-c2c/> [Consulta: 05/02/2019].*