

La estructura organizativa en la empresa actual

El caso Inditex

José Manuel Salazar Castillo*

El objetivo del presente trabajo se centra en el análisis de los nuevos principios y modelos de estructura organizativa que están apareciendo entre las empresas más evolucionadas y adaptadas al entorno competitivo actual. A modo de ejemplo, Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.), que ha conseguido una progresión vertiginosa, convirtiéndose en un grupo internacional de distribución de moda integrado por seis unidades de negocio: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius y Oysho.

Palabras clave: estructura organizativa, nuevos modelos organizativos, ventajas competitivas, supervivencia sostenida, competitividad empresarial.

Clasificación JEL: D23, L22.



COLABORACIONES

1. Introducción

Cuervo (1994) define la estructura organizativa de la empresa como «las vías jerárquicas y de comunicación entre los diversos niveles y puestos de la organización». Dicho de otro modo, si se equipara una organización empresarial con un viaje, su estructura organizativa sería el vehículo elegido para realizarlo (Rodríguez Antón *et al.*, 2001).

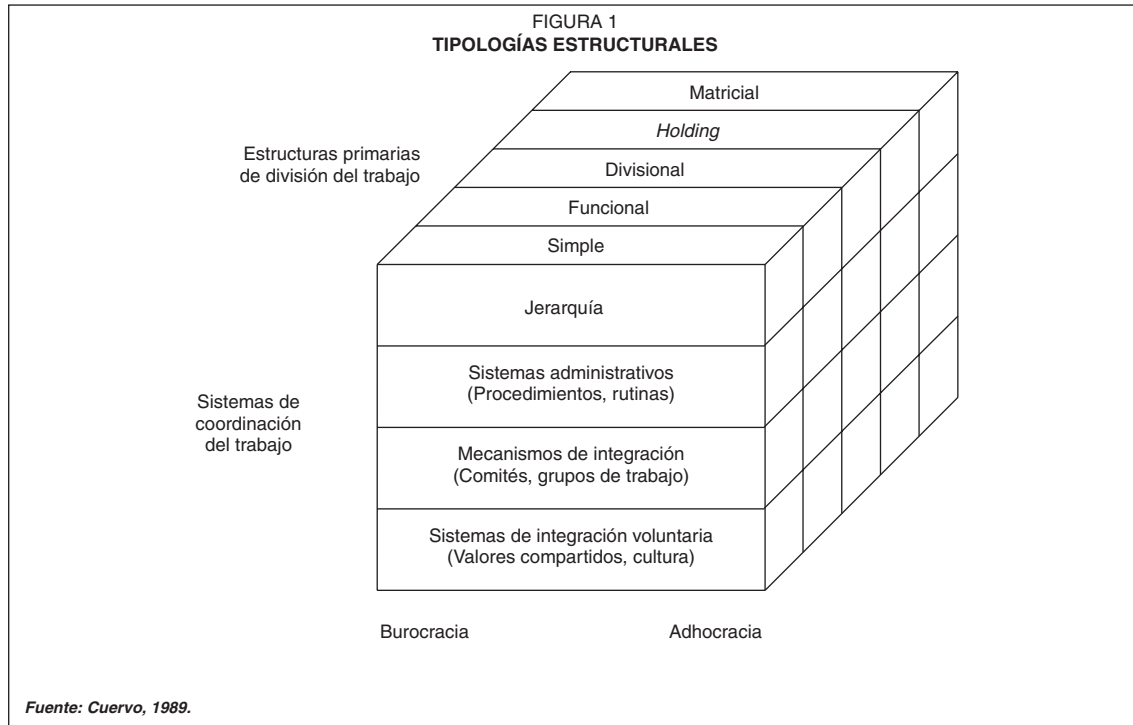
2. Modelos organizativos básicos

Los diferentes tipos de estructuras organizativas que utilizan las empresas son producto de dividir el trabajo —estructura

primaria— y después coordinarlo de diversas formas —estructura operativa— (Hrebiniak y Joyce, 1984).

Para dividir el trabajo se aplican distintos criterios, pero todos ellos pueden clasificarse en dos categorías (Navas y Guerras, 1996): *por propósito*, que permite agrupar las tareas relacionadas con cada producto, cliente, área geográfica o mercado (Koontz y Wehrich, 2002), es decir, de acuerdo con una meta determinada y; *por procedimiento*, que agrupa las tareas por funciones —producción, comercialización, etcétera—, centrándose en la especialización de actividades. Combinando estos dos criterios de división del trabajo pueden crearse hasta cinco tipos de estructuras primarias diferentes (Cuervo, 1989): simple, funcional, divisional, *holding* y matricial.

* Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Cantabria.



COLABORACIONES

Por lo que respecta a los sistemas de coordinación del trabajo, las principales formas de integración ordenadas de menor a mayor complejidad y coste, son (Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988): el sistema de autoridad —supervisión directa o jerarquía—, los sistemas administrativos —procedimientos y rutinas—, los mecanismos de integración —relaciones laterales (Galbraith, 1977) como comités o grupos de trabajo y de proyectos que recurren a coordinadores provisionales o permanentes— y los sistemas de integración voluntaria. Estos últimos, permiten interiorizar una serie de valores comunes a todos los miembros de la empresa, como resultado de un proceso de formación y adoctrinamiento.

Dependiendo de la naturaleza de los diferentes sistemas de coordinación del trabajo descritos anteriormente, las estructuras operativas pueden ser, básicamente, de dos tipos: burocráticas o mecánicas y adhocráticas u orgánicas. Si se

emplea la terminología de Mintzberg (1979) se hablará de estructuras burocráticas y adhocráticas y si se utiliza la de Burns y Stalker (1961), mecánicas y orgánicas. En la Figura 1 se representa gráficamente la génesis de los diferentes modelos organizativos básicos utilizados en las organizaciones empresariales.

El desdoblamiento del proceso de diseño estructural en estructuras primarias de división del trabajo y sistemas de coordinación, es probable que, para las estructuras simples y funcionales, conlleve la elección de formas burocráticas. Aunque es posible combinar organizaciones funcionales con formas adhocráticas, como ocurre en los departamentos de investigación y desarrollo. Sin embargo, en las estructuras divisionales y *holding* este desdoblamiento adquiere una importancia especial, ya que cada una de sus unidades puede destinarse a propósitos diferentes. Por último, la estructura matricial se pone siempre como ejemplo de estructura adhocrática, aunque puede

estar altamente formalizada y normalizada como es el caso de muchas empresas multinacionales (Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988).

2.1. Tipos de estructuras primarias

Ante la capacidad limitada de los directivos para procesar información, aparece la estructura primaria, que desagrega la actividad de la empresa en unidades organizativas más sencillas y homogéneas (departamentos y divisiones). Esta estructura constituye el armazón básico o esqueleto de la organización de la empresa y, tal y como se ha señalado en el apartado anterior, puede ser de cinco tipos: simple, funcional, divisional, *holding* y matricial.

La elección del tipo de estructura más adecuado estará condicionado por el tamaño de la empresa, la tecnología que posee y el entorno que la rodea (Strategor, 1988). Aunque, en la práctica, aparecerán con frecuencia combinados, dando lugar a la aparición de formas híbridas.

2.1.1. Estructura simple

El origen de la estructura organizativa en la empresa puede asociarse con la estructura simple, el tipo de organización que utilizan muchas empresas pequeñas. Una estructura formada por un empresario—director que toma todas las decisiones y unos pocos subordinados que interactúan a su alrededor.

Por lo tanto, se caracteriza por su falta de elaboración y su bajo grado de especialización—división del trabajo— y formalización—estandarización de las funciones y relaciones—. Además, la coordinación de las tareas o, el modo en el que se interconectan las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo, se realiza a

través de la supervisión directa y los contactos directos entre sus miembros.

Su principal ventaja reside en la rapidez de respuesta ante situaciones imprevistas y el bajo coste de mantenimiento que le proporciona la simplicidad que posee. Sin embargo, cuando aumenta de tamaño, la centralización de la autoridad y la falta de mecanismos de coordinación se convierten en importantes obstáculos que pueden poner en peligro su supervivencia (Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988; Menguzzato y Renau, 1991).

2.1.2. Estructura funcional

Esta estructura se construye alrededor de los *inputs* o criterio funcional de división del trabajo y se emplea cuando la empresa comercializa un único producto o varios muy relacionados entre sí (Cuevo, 1989).

Williamson (1975, 1981) la denomina «estructura U» (*U-form*) porque sólo puede existir como unidad, ninguna parte de la empresa podría sobrevivir de forma autónoma y sólo el nivel superior tiene la visión general que se necesita para tomar decisiones.

Su mayor ventaja es la especialización de tareas, que permite a la empresa aprovecharse del efecto experiencia y generar importantes economías de escala. Sin embargo, puede tener problemas de coordinación entre departamentos y dificultades para adaptarse a entornos no estables (Navas y Guerras, 1996).

2.1.3. Estructura divisional y holding

La estructura divisional, al contrario que la funcional, facilita la coordinación de la empresa pero fomenta la duplicación de esfuerzos y el despilfarro de



COLABORACIONES

recursos. Williamson (1975, 1981) la denomina «estructura M» (*M-form*) o múltiple, porque es útil para aplicar estrategias de diversificación alrededor de los *outputs* generados por la empresa. Está formada por una serie de divisiones o unidades semi-autónomas y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. Las divisiones, según las prioridades de la empresa, serán sus diferentes productos, los grupos de clientes que pretenden atender o los mercados en que opera (nacionales y/o internacionales). Estas unidades o divisiones, sean del tipo que sean, se organizarán internamente según el principio de especialización funcional, es decir, en base a las funciones que realizan.

En cuanto a la estructura *holding* es una variante de la anterior, que surge cuando la dirección central se limita a ejercer de tenedora de una cartera de participaciones accionarias (Cuervo, 1989).



COLABORACIONES

2.1.4. Estructura matricial

A veces existen condiciones en las que las ventajas e inconvenientes de cada una de las estructuras no permiten una elección clara. En estos casos, se plantea la posibilidad de adoptar simultáneamente más de una departamentalización. La estructura matricial combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos, por clientes o áreas geográficas. Su mayor inconveniente es el conflicto permanente entre los administradores funcionales y los directores de cada división.

2.2. Estructura operativa

La estructura operativa define la forma de organización de cada unidad o departa-

tamento de la estructura primaria, según la tarea que deba realizar y el grado de incertidumbre que ésta lleva aparejada. Puede ser de dos tipos: burocrática o mecánica y adhocrática u orgánica.

2.2.1. Estructuras burocráticas o mecánicas

El primero de los grandes procesos evolutivos en la concepción de la estructura organizativa de las empresas se produjo a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando el incremento de la demanda generalizó la producción en masa. Para abordar este problema, se utilizó la estructura burocrática, la cual tiene sus orígenes en las aportaciones de Taylor (1911), creador de la influyente teoría de la administración científica.

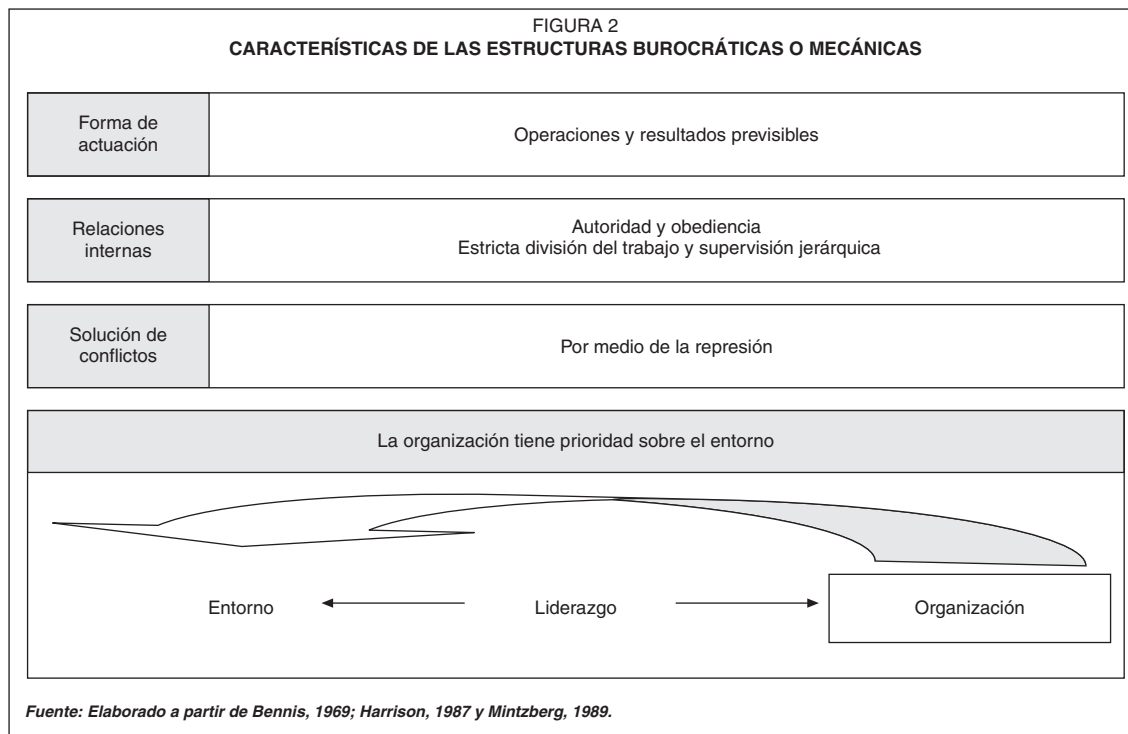
Esta estructura lleva a cabo una división estricta del trabajo —alta especialización— y una estandarización de todas las funciones y relaciones de la empresa —alta formalización—. Además, utiliza como principales mecanismos de coordinación: las normas, los procedimientos y la autoridad jerárquica.

Por lo tanto, se puede afirmar que favorece la eficiencia, al estar bien dotada para hacer trabajos repetitivos (incluso si son complejos), pero no la flexibilidad (Figura 2).

2.2.2. Estructuras adhocráticas u orgánicas

Hasta la década de los sesenta y setenta el entorno permaneció relativamente estable, pero la mejora en los niveles de vida obligó a las empresas a responder de una forma más personalizada a los gustos de sus clientes.

En este contexto de orientación al mercado y respuesta rápida a las demandas



de los clientes surge la adhocracia o modelo adhocrático, una estructura propuesta por Toffler (1971) y descrita por Mintzberg (1979, 1983, 1989), que promueve la innovación y elimina la formalización.

Esta estructura define las tareas de forma más flexible y las coordina a través de mecanismos laterales que favorecen el trabajo en equipo y la interacción permanente entre personas de cualificación diferente. Además, prevé cambios frecuentes en la tecnología y en los productos, lo que la hace idónea para actuar en entornos turbulentos (Figura 3).

3. Nuevos modelos organizativos

A lo largo de los últimos años, el enfoque de las estructuras se desplaza progresivamente del deseo de simplificación y esquematización al reconocimiento de la complejidad. La presión de la competencia no ha dejado de crecer y las

empresas se esfuerzan en responder cada vez con mayor precisión a las exigencias de sus clientes, cuestionándose la división vertical del trabajo y la coordinación por jerarquía.

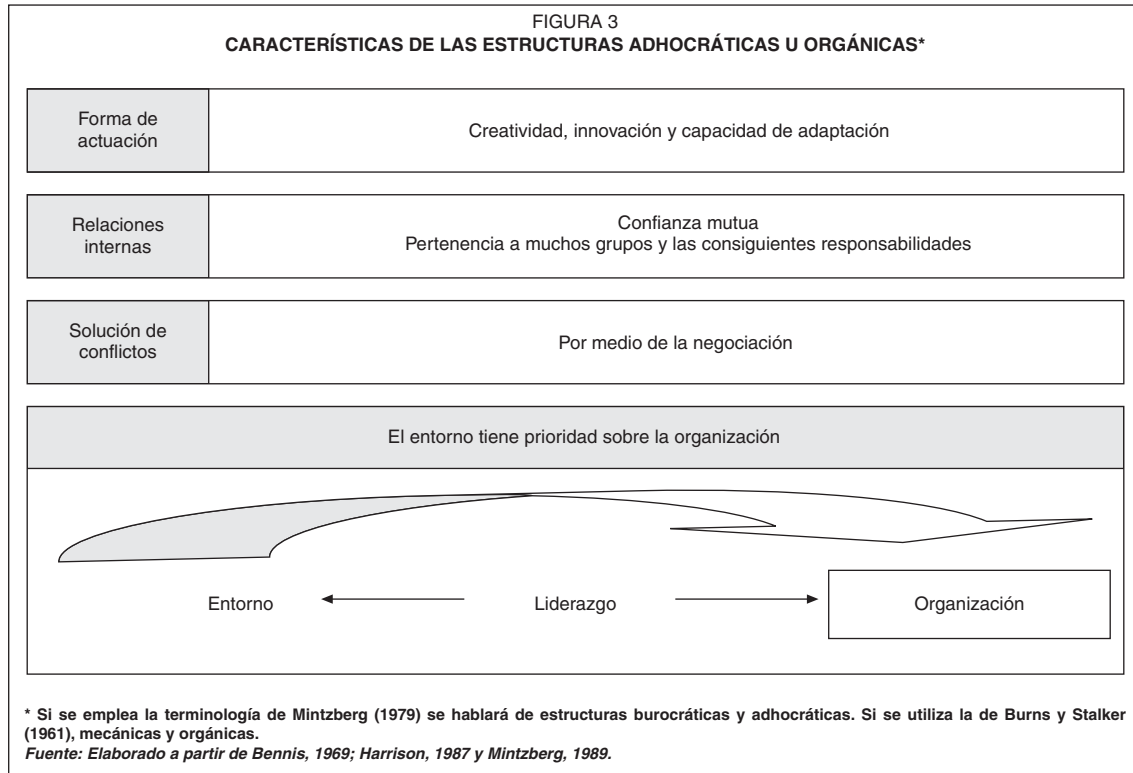
Por ello, aparecen nuevas formas organizativas, entre ellas: la organización invertida, la organización en red, la organización en trébol y las estructuras hipertexto e hipertrébol.

La organización invertida concede a las personas que están en contacto directo con los clientes los puestos de máxima responsabilidad de la empresa (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996).

Las estructuras de cooperación denominadas «tela de araña» u organización en red son adecuadas para reunir el conocimiento que está disperso entre muchos expertos o especialistas de una organización y, al igual que la estructura adhocrática, se crean para realizar un proyecto concreto y posteriormente se disuelven (Miles y Snow, 1986; Quinn, 1992; Probst Y Büchel, 1997).



COLABORACIONES



COLABORACIONES

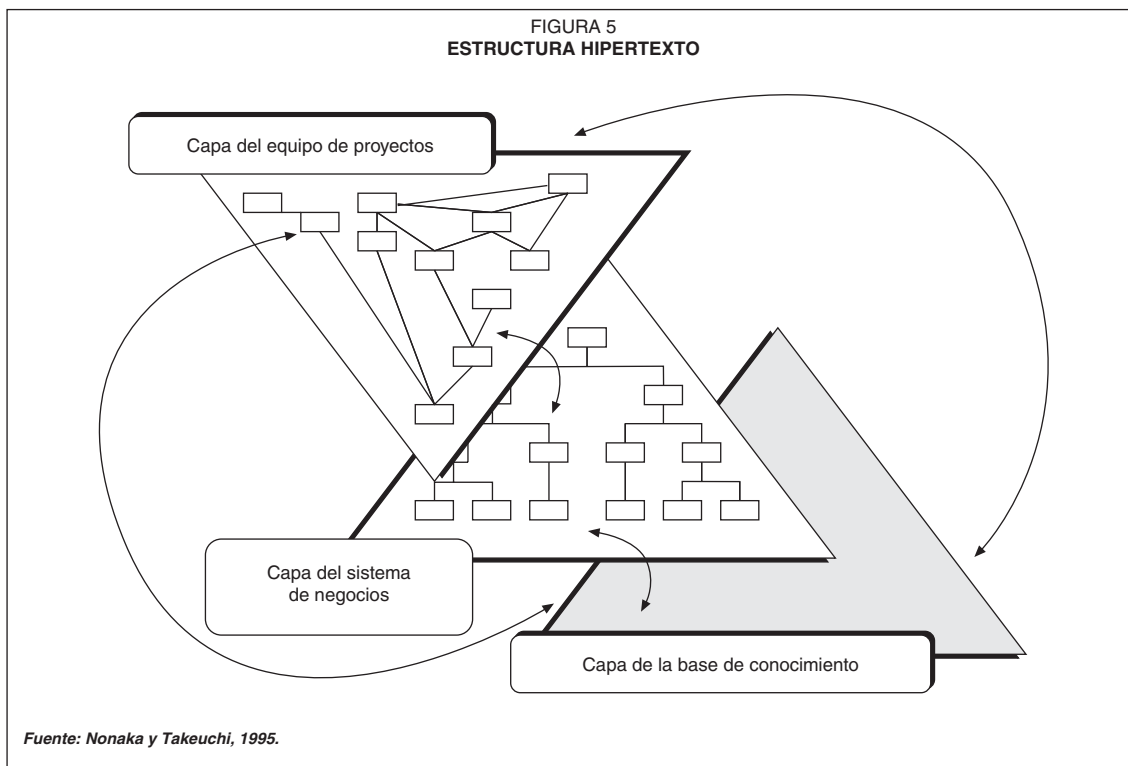
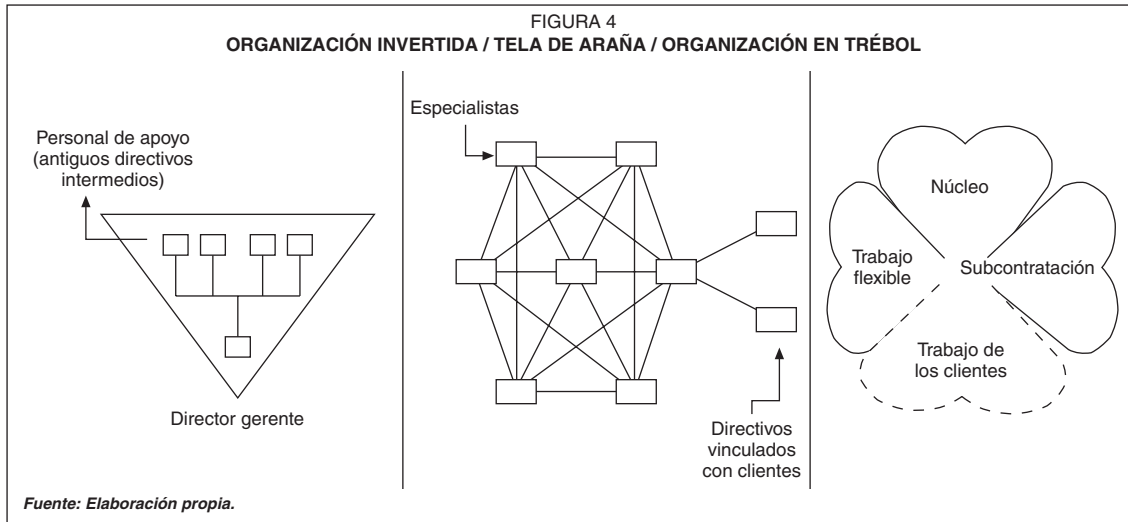
La organización en trébol (Handy, 1989, 1992; Quinn, 1992) estará formada por tres grandes áreas u hojas: el núcleo, la subcontratación y el trabajo flexible. El primero es la capacidad esencial de la empresa (el conocimiento de lo que la organización sabe hacer mejor). La subcontratación es todo el trabajo no esencial para la organización, el cual se contratará a otras empresas o trabajadores independientes que sean especialistas en esas tareas. El trabajo flexible incluye los trabajadores a tiempo parcial y/o temporales que serán contratados en función de las necesidades de producción. Finalmente, habrá que añadir una cuarta hoja que no le supone coste alguno a la empresa, el trabajo que se traspasa a los clientes, por ejemplo, el autoservicio de una gasolinera o el *self-service* en un restaurante. En la Figura 4 se representan las tres estructuras explicadas hasta ahora.

La estructura hipertexto (Nonaka y

Takeuchi, 1995), combina las estructuras burocráticas y adhocráticas eliminando las desventajas que tiene utilizar cada una de ellas por separado. En otras palabras, está formada por varias capas o contextos totalmente diferenciados que coexisten en la misma organización y facilitan que las personas compartan su conocimiento (Figura 5).

La capa central es la del «sistema de negocios» o estrato burocrático, en la que se llevan a cabo operaciones rutinarias. Tal y como se ha señalado anteriormente, una estructura burocrática es apropiada para realizar este tipo de operaciones eficientemente, pero aplicada individualmente puede mermar la iniciativa individual y la motivación.

La capa superior, la del «equipo de proyectos», evita este inconveniente acogiendo múltiples equipos que llevarán a cabo actividades de creación de conocimientos. Los miembros de estos equipos serán captados de diversas unidades del



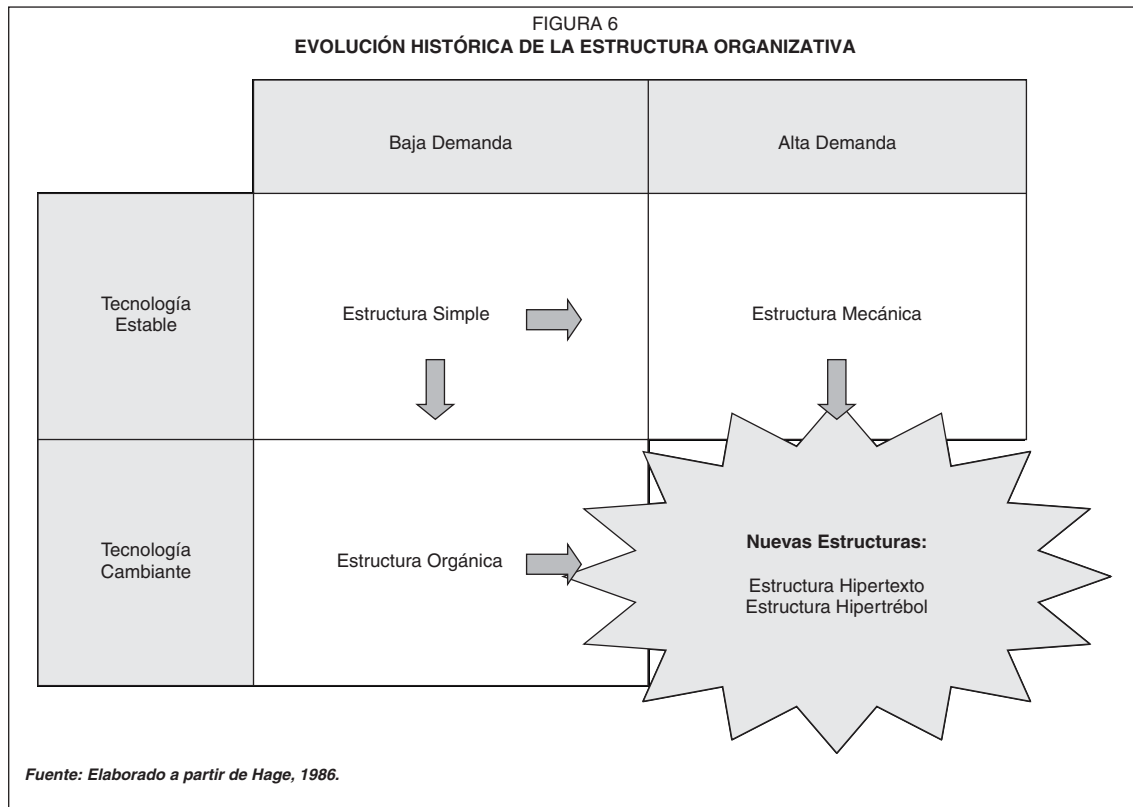
COLABORACIONES

sistema de negocios y asignados a un equipo de proyecto hasta su finalización.

Cuando esta segunda estructura se aplica individualmente tiene difícil transferir el conocimiento creado a otros miembros de la organización. Por ello, en la parte inferior, envolviendo a los otros dos estratos, se encuentra la capa de la «base de conocimiento», cuya función es

recontextualizar el conocimiento organizativo generado en los dos niveles anteriores de forma que tenga sentido para el conjunto de la organización.

Por último, la estructura hipertrébol, combina la forma de la estructura hipertexto y la filosofía de la estructura en trébol. Esta nueva estructura, como la hipertexto, parte de una triple capa formada



COLABORACIONES

por un sistema de negocios, un equipo de proyectos y una base de conocimientos, sin embargo, el sistema de negocios va a configurarse no como una estructura burocrática y rígida, sino como una estructura más flexible, la estructura en trébol (Rodríguez Antón *et al.*, 2001).

En la Figura 6 se puede observar la evolución histórica descrita hasta ahora, así como la aparición de las nuevas estructuras hipertexto e hipertrebol, más acordes con una organización basada en la información y formada por especialistas del conocimiento.

4. El caso Inditex

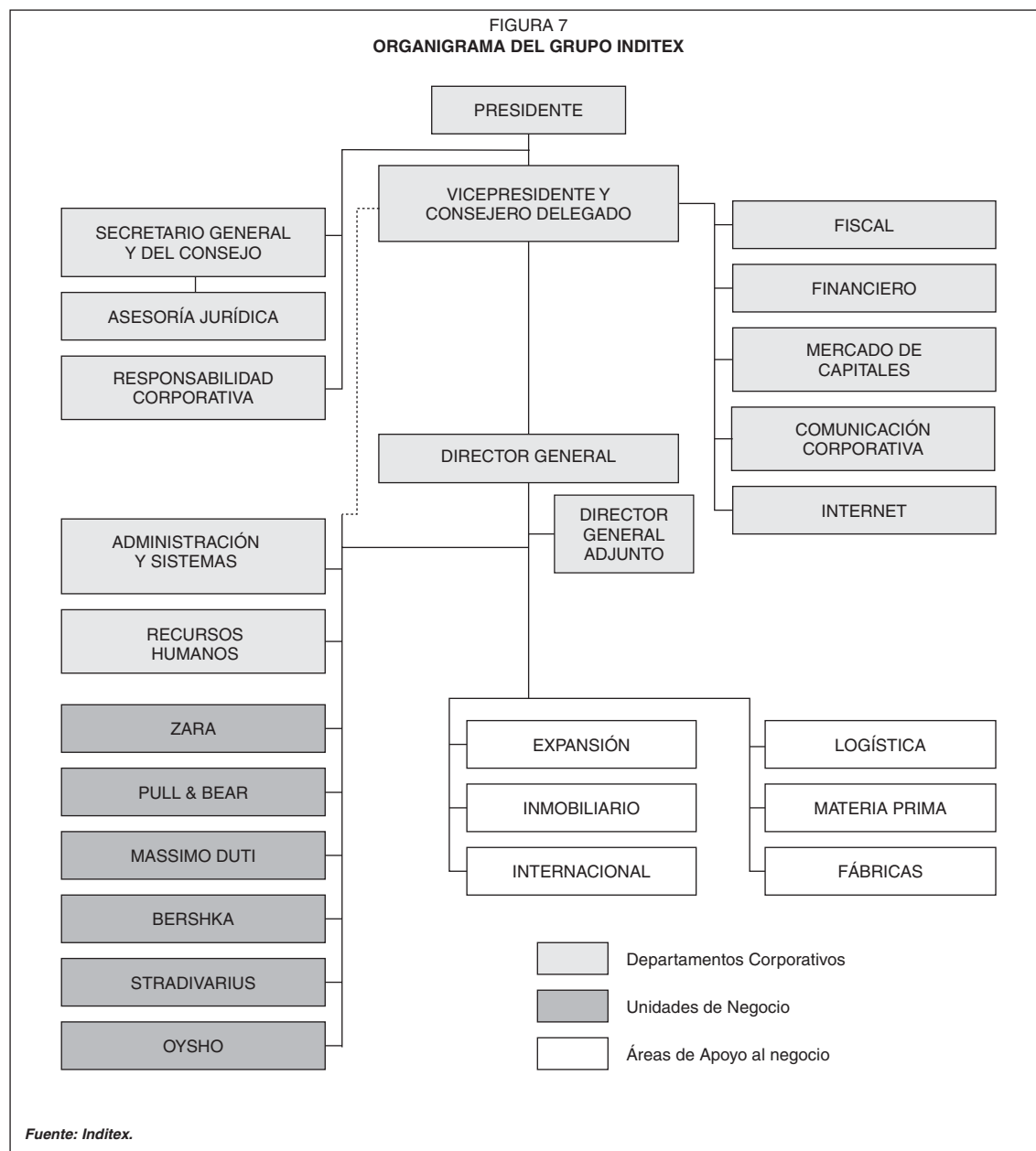
En 1963, Amancio Ortega inició su andadura empresarial fabricando batas de señora en un pequeño taller de La Coruña, desde entonces su progresión ha sido vertiginosa. Hoy en día, Inditex

(Industria de Diseño Textil, S.A.) se ha convertido en un grupo internacional de distribución de moda integrado por seis unidades de negocio: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius y Oysho.

Su estructura organizativa se compone de varios departamentos corporativos de servicios centrales, las seis unidades de negocio citadas anteriormente y una serie de áreas de apoyo o funciones compartidas por todas las unidades de negocio.

Los departamentos corporativos asumen funciones de carácter estratégico o debido a la conveniencia de aprovechar determinadas economías de escala. Entre ellos se incluye la dirección estratégica, la asesoría fiscal y jurídica, la política financiera, los recursos humanos o la comunicación empresarial.

Las cadenas del grupo o unidades de negocio tienen equipos directivos y sedes independientes de los de Inditex, activida-



des diferentes (especialización) y autonomía en la gestión del negocio.

Por último, entre las áreas de apoyo o funciones compartidas por todas las unidades de negocio, hay que destacar el departamento de inmuebles, que se encarga de la localización y negociación de los locales más adecuados para la ubicación de los puntos de venta o, el departamento de logística, que se ocupa de la recepción, almacenaje y distribución a las

tiendas de las prendas producidas. En la Figura 7 se representa el organigrama del grupo Inditex descrito anteriormente.

Esta estructura organizativa ha conseguido desarrollar una cadena de diseño y fabricación flexible y eficaz. Es capaz de introducir nuevos productos en el mercado cada semana y el proceso que va desde el diseño de un nuevo producto hasta su venta oscila tan sólo entre veinte y treinta días. Además, las áreas de

apoyo (departamento de inmuebles, logística, etcétera) evitan la duplicación de esfuerzos y el despilfarro de recursos, eliminando, o al menos atenuando, uno de los inconvenientes típicos de las estructuras divisionales.

Cabe concluir, que el grupo Inditex ha sabido entender el comportamiento de la demanda en su sector y aplicarlo a la toma de decisiones empresariales apoyándose en una estructura organizativa adecuada para llevarlo a cabo.

5. Conclusiones

A continuación, se utilizarán los parámetros de diseño ideados por Mintzberg (1979, 1983, 1989) para examinar los cambios estructurales que se han venido produciendo en las empresas a lo largo de las últimas décadas. El primero de ellos, el diseño de puestos de trabajo, establece un nuevo reparto de tareas y responsabilidades, dado que las organizaciones clásicas venían utilizando principalmente las habilidades motrices (hacer) de los individuos y las organizaciones que aprenden usan sus habilidades cognitivas (conocer) (Argyris, 1964). El trabajo ahora no se presenta dividido en tareas rigurosamente definidas (menor especialización horizontal) y el operario pasa de ejecutarlo a dirigirlo y controlarlo (menor especialización vertical) (Gerstein, 1988; Albach, 1997; Gairín, 1997). Además, disminuye la formalización del comportamiento (los trabajadores pueden efectuar sugerencias), se incrementa la demanda de nuevas habilidades (de ahí que se conceda gran importancia a la formación) (Gerstein, 1988; Amat i Salas, 1989) y el adoctrinamiento induce a compartir conocimientos.

Por lo que se refiere al diseño de la superestructura, una organización que

aprende reducirá el número de niveles jerárquicos y, debido a la introducción de las nuevas tecnologías de la información y a la necesidad de empresas más pequeñas, dinámicas e innovadoras, también disminuirá el número total de personas necesarias para llevar a cabo las funciones organizativas (Gerstein, 1988; Navas, 1994; Cabrera y Rincón, 2001).

Continuando ahora con el diseño de los enlaces laterales, en una organización que aprende los mecanismos de planificación se producirán vía adaptación mutua —comunicación informal—, a través de redes de coordinación horizontal —comités o grupos de trabajo y de proyectos— (Gairín, 1997; Medina Garrido, 2000) o mediante comunicaciones electrónicas —correo electrónico, vídeo conferencias o accesos a bases de datos comunes— (Úbeda y Sabater, 2000), permitiendo ejercer a todos los miembros de la empresa un cierto autocontrol sobre su labor (Gerstein, 1988; Albach, 1997) y favoreciendo el trabajo en grupo, pues los procesos empresariales son cada día más complejos y un único individuo, de forma independiente, no podrá abordarlos (Gerstein, 1988).

Finalmente, el diseño del sistema de toma de decisiones establece mayores responsabilidades para los trabajadores de una organización que aprende, debido al incremento de la descentralización vertical y horizontal (Gerstein, 1988; Gairín, 1997). En la Figura 8 se representa gráficamente la evolución de cada uno de los parámetros de diseño detallados anteriormente.

Bibliografía

1. ALBACH, H. (1997): «Proceso de transformación económica y su impacto en el aprendizaje de la empresa». *Revista Internacional de Dirección de Empresas. RIDE*, nº 0 (Octubre), pp. 7-17.



COLABORACIONES

FIGURA 8
EVOLUCIÓN DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES A TRAVÉS DE LOS PARÁMETROS DE DISEÑO DE MINTZBERG

Empresa Clásica o Tradicional	versus	Organización que Aprende	Variación: (Aumenta: ↑ Disminuye: ↓)
Diseño de puestos de trabajo			
Especialización de puestos (Tareas rigurosamente definidas, no controladas por el trabajador)			↓
Formalización del comportamiento (Forma en que la organización controla el comportamiento)			↓
Preparación (Programas de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos)			↑
Adoctrinamiento (Programas y técnicas que estandarizan las normas de los miembros de una organización y desarrollan identificaciones entre ellos)			↑
Diseño de la superestructura			
Agrupación de unidades (Selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior)			Menos niveles
Tamaño de la unidad (Número de posiciones contenidas en una sola unidad)			↓
Diseño de los enlaces laterales			
Sistemas de planificación (Utilizados para estandarizar los resultados)			Adaptación mutua, redes laterales y comunicación electrónica
Sistemas de control (Utilizados para estandarizar los resultados)			Autocontrol
Dispositivos de enlace (Utilizados para estimular las relaciones abiertas e informales y la adaptación mutua dentro y entre las unidades)			Creación de equipos de trabajo
Diseño del sistema de toma de decisiones			
Descentralización vertical (Cuando el poder formal se delega en forma jerárquica)			↑
Descentralización horizontal (Grado en el que el poder formal o informal se dispersa fuera de la línea jerárquica)			↑

Fuente: Elaboración propia.



COLABORACIONES

2. AMAT i SALAS, J. (1989): «Cómo introducir nuevas tecnologías». *Alta Dirección*, nº 145, pp. 171-189.
3. ARGYRIS, C. (1964): *El individuo dentro de la organización*. Editorial Herder. Barcelona. 1979.
4. BENNIS, W. (1969): *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá. 1973.
5. BURNS, T. y STALKER, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock Publications. Londres.
6. CABRERA, A. y RINCÓN, M. (2001): «La

- gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía». *Información Comercial Española. Revista de economía*, nº 791 (Abril-Mayo), pp. 71-91.
7. CUERVO, A. (1989): «Bases para el diseño organizativo de la empresa». *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 88-115.
 8. CUERVO, A. (Dir.) (1994): *Introducción a la administración de empresas*. Civitas. Madrid. 2001.
 9. FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. y Fernández CASARIEGO, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Ariel. Barcelona.
 10. GAIRÍN, J. (1997): «La dirección en los procesos de aprendizaje colectivo». *Alta Dirección*, nº 191, pp. 69-77.
 11. GALBRAITH, J.R. (1977): *Organization Design*. Addison-Wesley Reading. Massachusetts.
 12. GERSTEIN, M.S. (1988): *Encuentro con la tecnología: estrategias y cambios en la era de la información*. Addison-Wesley Iberoamericana. México.
 13. HAGE, J. (1986): «Responding to Technological and Competitive Edge: Organization and Industry Factors». En: DONALD, D. & Associates (Eds.). *Managing Technological Innovation. Organizational Strategies for Implementing Advanced Manufacturing Technologies*. Jossey-Bass Publishers.
 14. HANDY, Ch. (1989): *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
 15. HANDY, Ch. (1992): «Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper». *Harvard Business Review*, pp. 59-72.
 16. HARRISON, M.T. (1987): *Diagnosing Organization. Methods, Models and Processes*. Sage. Newbury Park.
 17. HREBINIAK, L.G. y JOYCE, W.F. (1984): *Implementig Strategy*. McMillan Press. Nueva York.
 18. KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2002): *Elementos de administración*. Sexta Edición. McGraw-Hill. México.
 19. MEDINA GARRIDO, J.A. (2000): «Elementos en la gestión del conocimiento. Una visión de teoría basada en recursos». *XIV Congreso Nacional y X Congreso hispano-francés AEDEM*. Jaén.
 20. MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel. Barcelona.
 21. MILES, R.E. y SNOW, CH. (1984): «Fit Failure & the Hall of Fame». *California Management Review*, vol. 26, nº 3.
 22. MINTZBERG, H. (1979): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona. 1990.
 23. MINTZBERG, H. (1983): *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. Buenos Aires. 1989.
 24. MINTZBERG, h. (1989): *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. Madrid. 1991.
 25. NAVAS, J.E. (1994): *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Pirámide. Madrid.
 26. NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas. Madrid. 1998.
 27. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. México. 1999.
 28. PROBST, G. Y BÜCHEL, B. (1997): *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. Prentice-Hall. Londres.
 29. QUINN, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press. Nueva York.
 30. QUINN, J.B., ANDERSON, P. y FINKELSTEIN, S. (1996): «La Gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo de los mejores». *Harvard Deusto Business Review*, nº 75, pp. 4-17.
 31. RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., MORCILLO, P., CASANI, F. y RODRÍGUEZ, J. (2001): «Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipérbol». *XI Congreso AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Empresa, Euro y Nueva Economía. Madrid.



COLABORACIONES

32. STRATEGOR (1988): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Biblio Empresa. Barcelona. 1996.
33. TAYLOR, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Plimpton Press, Norwood. Massachusetts.
34. TOFFLER, A. (1971): *El shock del futuro*. Plaza & Janés. Barcelona. 1991.
35. ÚBEDA, M. y SABATER, V. (2000): «Hacia un modelo conjunto del aprendizaje organizativo en la cooperación interempresa». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LV, nº 169 (Abril), pp. 159-180.
36. WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York.
37. WILLIAMSON, O.E. (1981): «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes». *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, nº 4, pp. 1537-1568.



COLABORACIONES

Todas las publicaciones de
INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA
se pueden adquirir en

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID
Teléfonos: 91 349 49 68 y 91 349 36 47
E-mail: fvalverde@mityc.es

PUNTOS DE INFORMACION DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4
Teléfono: (96) 514 52 89 - Fax: (96) 520 31 66

04071 ALMERIA

Hermanos Machado, 4, 2.º
Teléfonos: (950) 28 16 88 y (950) 28 16 89
Fax: (950) 25 85 48

06002 BADAJOZ

Ronda del Pilar, 4, 3.º dcha.
Teléfono: (924) 22 92 12 - Fax: (924) 23 96 52

08021 BARCELONA

Vía Augusta, 197-199
Teléfono: (93) 216 50 36 - Fax: (93) 216 51 89

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 5.º
Teléfonos: (94) 415 53 05 y (94) 415 53 00
Fax: (94) 416 52 97

39001 CANTABRIA

Juan de Herrera, 19, 6.º
Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

51001 CEUTA

Agustina de Aragón, 4
Teléfono: (956) 51 29 37 y (956) 51 17 16
Fax: (956) 51 86 45

26003 LA RIOJA

Villamediana, 16
Teléfono: (941) 27 18 90 - Fax: (941) 25 63 53

35007 LAS PALMAS

Franchy Roca, 5, 3.º
Teléfono: (928) 47 26 55 - Fax: (928) 27 89 75

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1.º Dcha.
Teléfono: (91) 781 14 20 - Fax: (91) 576 49 83

30008 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6, 1.ª
Teléfono: (968) 27 22 00 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, s/n.
Teléfono: (985) 96 31 19 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n.
Teléfono: (971) 77 49 84 - Fax: (971) 77 18 81

20005 SAN SEBASTIAN

Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.
Teléfono: (943) 43 35 92 - Fax: (943) 42 68 36

38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE

Pilar, 1 (Apdo. Correos, 54 - 38080)
Teléfono: (922) 53 40 10 - Fax: (922) 27 19 02

41013 SEVILLA

Plaza de España. Puerta de Navarra
Teléfono: (95) 429 80 70 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza Alfonso X el Sabio, 1
(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)
Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 22 11 10

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4.º
Teléfono: (96) 350 91 48/- Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID

Jesús Rivero Meneses, 2, 3.º
Teléfono: (983) 36 03 40 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29, 2.º
Teléfono: (986) 44 12 40 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2.º
Teléfono: (976) 48 28 30 - Fax: (976) 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones
del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 160, planta 0. 28071 Madrid
Teléfono: 91 349 49 68