

INERCIA ESTRUCTURAL. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS

MARÍA CARMEN OTERO NEIRA

Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Vigo

Recibido: 7 marzo 2001

Aceptado: 17 junio 2002

Resumen: La literatura sobre cambio organizativo ha estudiado ampliamente el concepto de inercia estructural. En este trabajo nos centraremos en dos áreas que sirven para ilustrar la utilización del concepto: 1) los modelos de ecología organizativa y 2) los modelos de evolución y cambio organizativo. Por último, se analiza el impacto de la inercia estructural sobre la supervivencia de la organización.

Palabras clave: Inercia estructural / Cambio organizativo / Respuesta competitiva / Estrategia competitiva.

STRUCTURAL INERTIA. CAUSES AND CONSEQUENCES

Abstract: The literature related to organizational change has largely studied the idea of structural inertia. In this work we pay special attention to two areas of knowledge which can be used to illustrate this concept: (1) organizational ecology and, (2) evolution and organizational change. At last, the impact of structural inertia over the survival of the companies is analyzed.

Keywords: Structural inertia / Organizational change / Competitive response / Competitive strategy.

1. INTRODUCCIÓN

En el lenguaje popular “inercia” significa una tendencia a no moverse o a no actuar; en su uso científico más específico denota la propiedad de los cuerpos de continuar en el estado de reposo o de movimiento uniforme y rectilíneo en ausencia de una fuerza externa (Seco, Andrés y Ramos, 1999, p. 2614); en definitiva, la inercia se refiere a la tendencia de las empresas a permanecer en descanso o a continuar moviéndose en una línea estratégica determinada a menos que la estimule alguna fuerza externa.

Un gran conjunto de la literatura y de la investigación se ha centrado en entender el cambio organizativo. Un cambio hacia una configuración más ventajosa se considera adaptativo, mientras que un cambio hacia una situación menos ventajosa se considera detrimento (Amburgey, Kelly y Barnett, 1993). Existen varias teorías que explican la variabilidad en las características de la organización; es decir, la diversidad a través de la referencia a la historia de las adaptaciones por organizaciones individuales. Entre ellas destacamos las teorías de la ecología de la población y los modelos de evolución organizativa.

2. INERCIA ESTRUCTURAL Y TEORÍAS DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

Postular que las estructuras organizativas están sujetas a una fuerte inercia no es lo mismo que decir que las organizaciones nunca cambian. Al contrario, significa que las organizaciones responden lentamente a las amenazas y a las oportunidades que ocurren en el entorno. Para Hannan y Freeman (1984, p. 151), la inercia, en relación con el cambio medioambiental “*puede definirse en términos relativos y dinámicos... por lo tanto, el concepto de inercia estructural se referirá a la correspondencia entre los comportamientos de una clase de organización y su entorno*”; de este modo, “*las estructuras de las organizaciones tienen una alta inercia cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a la que las condiciones del entorno cambian*”. Estos autores no sugirieron que las organizaciones no cambien nunca, sino que una organización particular puede tener una alta inercia en el contexto de un entorno, pero no en otro.

El creciente interés por este fenómeno se plasma en el papel crítico que la inercia juega en: 1) la ecología organizativa (Hannan y Freeman, 1977, 1984, 1993) y 2) la teoría de la evolución y del cambio organizativo (Nelson y Winter, 1982; Tushman y Romanelli, 1985).

Según Gresov, Haveman y Oliva (1993, pp. 183-184) estas corrientes están de acuerdo en las cuatro proposiciones siguientes:

- El cambio en la respuesta competitiva es contingente con el cambio en el diseño de la organización.
- Existe un conjunto de factores potenciales que contribuyen a la inercia, como las inversiones existentes, la complejidad organizativa, la edad de la organización, el tamaño, los éxitos anteriores y la estandarización de las actividades.
- Los cambios en la respuesta competitiva pueden ser continuos e incrementales o discontinuos y radicales.
- Existe un acuerdo general de que la resistencia al cambio es inherente al diseño organizativo.

2.1. EL MODELO ECOLÓGICO

Los teóricos de la ecología de la organización afirman que los altos niveles de inercia estructural en las poblaciones pueden explicarse como el resultado de un proceso evolucionista ecológico, de forma que los procesos de selección favorecen aquellas estructuras difíciles de cambiar. Así, esta teoría sostiene que la mayoría de la variabilidad en la estructura de las organizaciones viene de la creación de nuevas organizaciones y de la sustitución de las antiguas (Hannan y Freeman, 1984, p. 150). Tal y como apuntó Ventura (1996, p. 26) “*el proceso de selección natural actúa a favor de aquellas organizaciones que puedan evidenciar rasgos de confiabi-*

lidad y responsabilidad y tiende a eliminar aquellas otras que lo consiguen en menor medida”.

En los primeros estudios se asumió, entonces, que el cambio ocurre principalmente a través de la creación y de la destrucción de organizaciones y, en segundo lugar, a través de cambios realizados en las organizaciones existentes. En esta línea, Hannan y Freeman (1977) argumentaron que la adaptación de las estructuras de las organizaciones al entorno ocurre principalmente en el ámbito de la población, sustituyendo unas formas organizativas a otras. Esta formulación inicial de la teoría de la ecología de población descansa en un gran número de supuestos simplificadores. El principal es la premisa de que las organizaciones individuales están sujetas a fuertes fuerzas de inercia; es decir, rara vez tienen éxito en cambios radicales de la estrategia y de la estructura frente a las amenazas del entorno.

En 1984, estos autores –reconociendo que algunos tipos de cambios organizativos ocurren frecuentemente y que, a veces, las organizaciones incluso hacen cambios más radicales en sus estrategias y en sus estructuras– discuten que una selección de procesos suele ser más propicia en organizaciones cuyas estructuras son difíciles de cambiar. En esta línea citan cuatro factores internos que contribuyen a la estabilidad de las formas organizativas: 1) inversiones pasadas en la planta, el equipo y el personal; 2) limitaciones del proceso de información para los decisores; 3) políticas internas e historia organizativa; y (4) acuerdos normativos. Al mismo tiempo que indican otros tres factores externos que también limitan el cambio: 1) barreras legales y fiscales para la entrada y la salida del mercado; 2) limitaciones externas sobre la disponibilidad de información; y 3) limitaciones legitimadoras impuestas por el entorno (Hannan y Freeman, 1984, 1993). Estas limitaciones actúan sobre las cuatro propiedades de la forma de una organización: 1) los objetivos; 2) las formas de autoridad; 3) la tecnología central; y 4) la estrategia de marketing (Gresov, Haveman, Oliva, 1993, p. 183).

Recientemente, el foco de estudio de la ecología de la población ha cambiado. En la visión actual, los cambios efectuados por las organizaciones son tan importantes como los procesos de creación o de destrucción de empresas para la comprensión del cambio organizativo (Singh, Tucker y Meinhard, 1988). En este sentido, un estudio de las líneas aéreas americanas realizado por Kelly y Amburgey (1991) demostró que los cambios en entornos discontinuos, al contrario que las predicciones de la inercia, no se asociaban con un incremento en la probabilidad de cambio organizativo. Es más, el cambio organizativo no se relacionó con las oportunidades de supervivencia de una empresa.

2.2. EL MODELO EVOLUTIVO

El enfoque del cambio evolutivo propone que la variabilidad de la organización refleja cambios diseñados en la estrategia y en la estructura de las organizaciones individuales como respuesta a los cambios del entorno, a las amenazas y a las oportu-

tunidades. La teoría evolucionista del cambio económico propone, entonces, que organismos que no se adaptan a su entorno desaparecen (Ventura, 1996).

En un entorno turbulento, el cambio ocurre de forma continua e incremental cuando una base establecida de consistencia es erosionada gradualmente. Los períodos de cambio radical significan reorganizaciones discontinuas en los que la mayoría de los sistemas –si no todos– y la orientación estratégica son modificados (Gresov, Haveman, y Oliva, 1993, p. 183). Tushman y Romanelli (1985) argumentan que el éxito de una organización viene marcado por el logro de una consistencia entre la orientación estratégica, por un lado, y el entorno externo, económico y político, por otro.

En general, se afirma que las organizaciones establecen y mantienen competencias críticas basadas en esta necesidad de consistencia; sin embargo, hay numerosas variantes de esta perspectiva entre las que destacamos las teorías de adaptación y las de selección. Ambas permiten, a través de la analogía biológica, extrapolar y entender los procesos dinámicos seguidos por las empresas en su adaptación al entorno (Ventura, 1996).

La teoría adaptacionista parte del principio del uso y del desuso de Lamarck, que considera que los individuos evolucionan y desarrollan únicamente las características –corporales– que precisan para subsistir y que desaparecen aquéllas que no precisan. Una versión institucionalmente orientada de la perspectiva adaptacionista sostiene que las estructuras organizativas se adaptan racionalmente a la prevalencia de modos de organización normativos (DiMaggio y Powell, 1983). A pesar de que las teorías de adaptación varían en la medida en que se basan en cálculos racionales y en las capacidades de los actores organizativos, la mayoría sugiere que las organizaciones son relativamente flexibles para responder frente a las amenazas y a las oportunidades creadas por el cambio en el entorno, alterando las estrategias organizativas y las estructuras para alcanzar la rentabilidad y la supervivencia. En consecuencia, para los adaptacionistas la variabilidad entre organizaciones a lo largo del tiempo refleja los cambios acumulativos de las organizaciones individuales (Baum y Singh, 1996, p. 1261).

Por el contrario, las teorías de selección muestran a las organizaciones como entidades relativamente inertes para las que la respuesta adaptativa no es sólo difícil e infrecuente sino también arriesgada (Amburgey, Kelly y Barnett, 1993). Esta propuesta, basada en la teoría de Darwin, pone el énfasis en la importancia de la selección natural acumulativa; el entorno selecciona a los individuos, en este caso organizaciones, con mayores posibilidades de sobrevivir. En consecuencia, para los seleccionistas la variabilidad organizativa es un reflejo de las organizaciones relativamente inertes que se sustituyen entre ellas (Baum y Singh, 1996, p. 1262).

A pesar de que las teorías de la adaptación y de la selección son a menudo presentadas como mutuamente excluyentes con implicaciones diferentes (Scott, 1992), a veces se ven como complementarias (Levinthal, 1991). En esta línea, Baum y Singh (1996) estudiaron los cambios de nichos organizativos de una población de

guarderías (es decir, movimientos continuos de organizaciones en un espacio definido) en el área metropolitana de Toronto y en este estudio especifican cómo los procesos de adaptación y de selección influyen conjuntamente en la evolución organizativa. Examinaron la influencia del solapamiento y del no solapamiento de empresas sobre las tasas de cambio de las guarderías en los nichos organizativos. Estudiaron la adaptabilidad de los cambios en los nichos examinando si las guarderías que se mueven a nichos organizativos con una competencia menos intensa tenían diferentes resultados que aquéllas que se cambian a nichos donde la competencia es más intensa. Sus datos sugieren una compleja relación entre la adaptación y la selección: dado que la relación entre el cambio del nicho organizativo y el fracaso viene moderada por los efectos del cambio de nicho organizativo sobre la intensidad de la competencia, el resultado de combinar el cambio de nicho y la selección competitiva en la población no es el agregado simple de los procesos separados (Baum y Singh, 1996, p. 1286).

En conclusión, para la investigación evolutiva, la inercia se presenta frecuentemente como una explicación de por qué las organizaciones se retrasan o no responden por completo a las presiones competitivas (Gresov, Haveman y Oliva, 1993, p. 181).

3. FACTORES DETERMINANTES DE LA INERCIA

La extensa literatura sobre el cambio organizativo sugiere como fuentes de la inercia estructural: la edad, el tamaño y las rutinas en la organización, así como el entorno organizativo..

3.1. ESTADIO DEL CICLO DE VIDA O EDAD ORGANIZATIVA

Las fuerzas de la inercia varían con el ciclo de vida de las organizaciones. Se asume que las organizaciones existentes tienen ventaja sobre las nuevas ya que resulta más fácil continuar con las rutinas existentes que crear unas nuevas o tomar prestadas algunas antiguas (Nelson y Winter, 1982). En consecuencia, la inercia estructural aumenta con la edad a la vez que las tasas de mortalidad organizativa se reducen (Hannan y Freeman, 1984). Esta idea, a menudo conocida como las “desventajas de la novedad” (Stinchcombe, 1965), está bien documentada empíricamente (Freeman y otros, 1983). Una explicación posible es que la capacidad de las organizaciones para reproducir o para mantener sus estructuras aumenta de forma exponencial con la edad, después de los primeros años de la vida de una organización (Hannan y Freeman, 1984, pp. 157-158). Por ello, las organizaciones más jóvenes tienden a tener menos inercia que las antiguas y las organizaciones nuevas tiene más probabilidad de adoptar estructuras que difieren en gran medida de aquéllas que dominarían cualquier estado estable del proceso sujeto a selección y cerrado a nuevas entradas (Hannan y Freeman, 1984, p. 163).

Hannan y Freeman (1984) exploran algunos detalles de cómo las fuerzas de la inercia varían a lo largo del ciclo de vida de la organización. A medida que las organizaciones crecen y pasan largos periodos sin cambios fundamentales, se vuelven más complejas y se desarrolla una mayor interdependencia entre sus sistemas de actividad. Una mayor complejidad e interdependencia aumenta la resistencia a cambios fundamentales (Gresov, Haveman y Oliva, 1993, p. 183). Por el contrario, tanto en el estudio de Singh, Tucker y Meinhard (1988) como en el de Baum (1996), la probabilidad de cambio en la estructura de la organización aumentó con la edad de ésta.

Buscando una explicación a la divergencia de estos resultados, Kelly y Amburgey (1991) argumentan que la definición de vejez organizativa depende de la edad de la forma de organización a la que pertenece; por ello, consideran que es importante testar la relación entre la edad y la probabilidad de cambio en poblaciones de organización tanto jóvenes como viejas (p. 596). Complementando estos dos estudios y apoyando las predicciones de la teoría de la inercia, estos autores demuestran que la probabilidad de cambio se reduce con la edad de la organización.

Años más tarde, Baum y Singh (1996) argumentaron que las variaciones en el ciclo de vida de las organizaciones afectan a sus niveles de legitimidad pública. Con frecuencia, las acciones que promueven la supervivencia exponen a las organizaciones a un incremento del riesgo en el corto plazo equivalente a una desventaja de la novedad. Si una organización sobrevive ante el *shock* de cambio en el corto plazo, se espera que el riesgo de fracaso disminuya con el paso del tiempo ya que las relaciones externas se fortalecen y la legitimidad de la organización se reafirma. En su estudio de una población de guarderías en Toronto demuestran que la tasa de expansión de un nicho aumenta significativamente con la edad, pero la de contracción no se relaciona con esta variable.

3.2. TAMAÑO ORGANIZATIVO

El tamaño también se asocia con la resistencia al cambio. Al aumentar el tamaño de las organizaciones, éstas ponen el énfasis sobre la predicción, los roles formalizados y el control de los sistemas, lo que hace que el comportamiento de la organización se haga más fiable, rígido e inflexible (Quinn y Cameron, 1983, pp. 34-35). Por otro lado, a pesar de que las organizaciones pequeñas pueden ajustar sus estructuras con más rapidez, las variaciones del entorno frente a las que son sensibles suelen cambiar con mayor frecuencia; por el contrario, pueden darse situaciones en las que grandes organizaciones se enfrentan a entornos que cambian lentamente y que, por lo tanto, tienen relativamente menos inercia que las pequeñas organizaciones (Hannan y Freeman, 1984, p. 162).

Numerosos estudios han prestado atención a esta relación, aunque los resultados empíricos son divergentes. Singh, Tucker y Meinhard (1988) encontraron una relación positiva entre el tamaño, medido como el conjunto de directores, y la probabi-

lidad de cambio organizativo. Por el contrario, Kelly y Amburgey (1991) demuestran que el tamaño organizativo se asocia negativamente con la probabilidad de un cambio que suponga una generalización en el ámbito del negocio. Miller y Chen (1994) no pudieron demostrar una relación positiva entre el tamaño y la inercia; y Baum y Singh (1996) sostienen que la tasa de expansión de nichos se reduce con el tamaño mientras que la tasa de contracción es significativamente mayor en las guarderías más grandes (p. 1277)

En definitiva, una forma de conceptualizar estos aspectos es asumir que existe un tamaño crítico que puede variar con la forma de la organización, de forma que por debajo del umbral las organizaciones pueden tener tendencia al cambio, mientras que por encima de este umbral las organizaciones suelen tener inercias más altas.

3.3. RUTINAS ESTANDARIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN

Las normas rígidas, las rutinas, las barreras institucionales y los procedimientos burocráticos que se crean en las empresas pueden dificultar el cambio (Miller y Friesen, 1984).

Aunque la institucionalización y la estandarización ofrecen la ventaja de que permiten reproducir las rutinas de la organización, generan fuertes presiones contra el cambio ya que los miembros de la organización mantienen el *status quo* que protege sus intereses (Hannan y Freeman, 1984, pp. 154-155). Por ello, las características que dan estabilidad a la organización también generan resistencia al cambio (Kelly y Amburgey, 1991, p. 593). Esto implica que algunos aspectos de la estructura pueden cambiarse sólo de forma lenta y a un coste considerable (muchos recursos deben aplicarse para producir cambio estructural). Estas estructuras tienen una calidad del peso muerto; hay largos períodos en la respuesta a cambios del entorno y a los intentos de los decisores de implantar el cambio.

3.4. EL ENTORNO ORGANIZATIVO

La inercia se define en términos de la velocidad de ajuste relativo a un patrón temporal de cambios ambientales claves. Entonces, cuando la inercia está presente, la velocidad de reorganización es menor que la tasa de cambio del entorno (Hannan y Freeman, 1984).

Aunque las características de la empresa son las que inicialmente parecen determinar en influir en la probabilidad de cambio, no debe obviarse el efecto del entorno específico en el que está inmersa esa organización. Diversos autores han tratado de explicar la velocidad de cambio a partir de situaciones ambientales concretas encontrando, lógicamente, resultados divergentes según la situación. Así, el estudio de Singh, Tucker y Meinhard (1988) estima la probabilidad de cambio organizativo de 389 organizaciones de voluntariado social en Toronto; encontraron que

la ocurrencia de períodos legislativos se asociaba con un incremento en la probabilidad de cambios y reorganización estructurales. Por el contrario, Baum (1990) estudió el cambio en 756 guarderías en Toronto entre los años 1971 y 1989 y encontró que el cambio del entorno, medido por un incremento en el coste de capital de pequeños negocios, se asociaba con la reducción en la probabilidad de reorganización estructural. En la misma línea y utilizando el enfoque temporal para captar el cambio del entorno, Kelly y Amburgey (1991) estudian 178 éxitos y 86 fracasos en la industria aérea entre abril del año 1926 y julio del año 1985, encontrando que la desregulación de la industria se asociaba con una reducción en la probabilidad de cambio organizativo, al contrario que las formulaciones de la teoría de la inercia.

4. EFECTOS SOBRE LA MORTANDAD ORGANIZATIVA

El aspecto principal de la teoría de la inercia estructural es, quizás, la relación propuesta entre el cambio organizativo y la desventaja de la novedad, la propensión de las organizaciones jóvenes a tener altas tasas de fracaso (Stichcombe, 1965). En esta línea, Hannan y Freeman (1984) proponen que algunos cambios producen una desventaja de la novedad, limitando el valor de la historia de supervivencia de una organización. Kelly y Amburgey (1991, p. 594) consideraron estos efectos acumulativos de forma que las consecuencias negativas del cambio se acumulan, lo que reduce la fiabilidad de la organización con cada transformación. Baum y Singh (1996, p. 1266) afirmaron que los cambios que perturban las relaciones de intercambio de una organización con el entorno, o que suscitan cuestiones sobre su legitimidad, pueden también restablecer las desventajas de novedad de la organización y elevar su tasa de fracaso.

Una gran cantidad de estudios ha tratado de modelar los efectos del cambio sobre la supervivencia organizativa. Hannan y Freeman (1984) clasificaron las estructuras organizativas como núcleo y periferia y predijeron que el cambio en elementos claves –núcleo– de la estructura organizativa aumentará la probabilidad de fracaso organizativo, mientras que los cambios periféricos ocurren con menos dificultad y menos interrupción que los principales de la estructura. Los cambios periféricos no deberían asociarse con un aumento en la probabilidad de fracaso pero, si lo hacen, su efecto debería ser significativamente menor que el de los cambios principales. Para ellos, la complejidad estructural o “*los patrones de unión entre subunidades*” (Hannan y Freeman, 1984, p. 162) son también importantes. Dado que la complejidad estructural aumenta la duración de un intento de cambio y que la probabilidad de fracaso debería aumentar con esa duración, se predice que la complejidad estructural aumenta la probabilidad de fracaso.

Singh, House y Tucker (1986) fueron los primeros en testar esta relación entre el cambio y el fracaso organizativo. Dos de los cambios principales estudiados, los servicios y la *esponsorización*, se asociaron en este estudio con un incremento de la

probabilidad de fracaso. Estos autores incluyeron un test del efecto del cambio periférico y encontraron que el cambio de un ejecutivo se asociaba con una reducción de la probabilidad de fracaso entre organizaciones de voluntariado social; sin embargo, cambios en los objetivos y en la estructura no se asociaron. Haveman (1990) obtuvo un resultado similar, de forma que tres cambios en aspectos principales hechos por las asociaciones de ahorro y préstamo tuvieron efectos positivos en la probabilidad de fracaso, pero otros cinco no obtuvieron relación.

El estudio de Kelly y Amburgey (1991) se basa en el supuesto de que el efecto peligroso aumentará con exposiciones repetidas a esos cambios. Examinaron una fusión y argumentaron que las fusiones horizontales y de extensión de mercado afectaban a los elementos de la periferia de la organización ampliando sus límites sin afectar la naturaleza fundamental de su estructura, mientras que otros tipos de fusiones, como la integración vertical, las extensiones de producto y las fusiones de conglomerados, afectaban a los elementos clave de la organización (Kelly y Amburgey, 1991, p. 597).

Apoyando las predicciones de la inercia estructural, en un estudio de los efectos del cambio organizativo sobre las tasas de fracaso en la industria de los periódicos, Amburgey, Kelly y Barnett (1993) encontraron que los efectos perjudiciales sobre la supervivencia de la organización se reducían con el paso del tiempo. También encontraron que los efectos de interrupción del cambio en relación con el contenido y con la frecuencia de las publicaciones aumentaron con la edad de las editoriales de los periódicos. En un estudio similar sobre la sucesión directiva en la industria de telefonía de Iowa, Haveman (1993) encontró que los efectos perjudiciales en los cambios directivos para la supervivencia de la organización disminuían a medida que el cambio se alejaba en el tiempo.

Dada la escasez y la falta de tests completos de las predicciones previas de Hannan y Freeman (1984), Baum y Singh (1996) decidieron testar los efectos inmediatos y dinámicos de los cambios en el nicho de la organización sobre la tasa de fracaso y demostraron que ésta aumenta inmediatamente tras la expansión o tras la contracción del nicho de la organización, pero que se reduce con el paso del tiempo. Por su parte, los efectos de estos cambios aumentaban con la edad, pero se reducían con el tamaño de la organización.

Por lo tanto, apoyando la perspectiva seleccionista, la visión de la supervivencia de las guarderías está sujeta a los efectos de la competencia y a las condiciones generales del entorno. En el caso de contracción de nichos, las predicciones de la teoría de la inercia estructural sobre las consecuencias del cambio en la supervivencia se confirmaron completamente. Y en el caso de la expansión del nicho, a pesar de que los resultados no corroboraron la teoría de la inercia estructural, las guarderías más jóvenes y más grandes todavía experimentaban desventajas de novedad. Por último, aunque las guarderías no sufrieron de inercia estructural, quizás como re-

sultado de su pequeño tamaño y de sus estructuras simples, si que mostraron varias limitaciones en su capacidad para el cambio.

Apoyando la perspectiva adaptacionista, las guarderías, sin embargo, demostraron una capacidad de cambio en sus nichos organizativos a menudo como respuesta a cambios en las condiciones competitivas y del entorno, sin poner en riesgo su supervivencia (Baum y Singh, 1996, p. 1286).

Además, Baum y Singh (1996) proponen que los cambios hacia nichos organizativos en los que la competencia es más intensa serán perjudiciales para la perspectiva de la supervivencia organizativa y los cambios a nichos en los que la competencia es menos intensa mejorarán las oportunidades de supervivencia organizativa. Cuando los recursos son escasos, las organizaciones no pueden moverse rápidamente para operar a escala total y puede resultarles difícil minimizar los perjuicios sobre la rentabilidad. Cuando los nichos organizativos están muy poblados, pocos recursos están sin explotar. Esto fuerza a que los nuevos entrantes, que están en desventaja en la competencia frente a las empresas establecidas, utilicen recursos inferiores o marginales haciendo que sea más difícil establecer nuevas relaciones con los clientes. Las organizaciones que se mueven hacia nichos organizativos más competitivos pueden también ser más vulnerables a temas como la legitimidad organizativa resultante de cambios en sus misiones visibles. Por ello, moviéndonos hacia un nicho organizativo más competitivo podemos aumentar los efectos perjudiciales del cambio, mientras que moviéndonos a un nicho menos competitivo podemos moderar cualquier perjuicio (Baum y Singh, 1996, p. 1268).

5. CONCLUSIONES

Aprender y ajustar la estructura de la empresa a los cambios permite la supervivencia sólo si la velocidad de respuesta es adecuada a los patrones temporales de entornos relevantes, por lo que la inercia estructural deben considerarse en un contexto dinámico.

La literatura ha sugerido que las características que dan estabilidad a la organización también generan resistencia al cambio. En esta línea, y puesto que organizaciones viejas han tenido tiempo para formalizar las relaciones y estandarizar rutinas, la estabilidad estructural y, en consecuencia, la inercia estructural, aumentará con la edad. En relación con el tamaño, se puede argumentar la existencia de un tamaño crítico de forma que las organizaciones con dimensiones superiores a este umbral tenderán a ser más inertes ya que su elevada dimensión y complejidad estructural les impide modificarse con facilidad. Por último, aunque la inercia se refiere a que la organización se mueve a un ritmo inferior a los cambios del entorno, se puede argumentar que los efectos de la inercia sobre la organización varían según las condiciones de éste. En definitiva, estos procesos afectan a la rentabilidad y

a la supervivencia de una organización; por lo general, la inercia se ve como una patología que reduce la rentabilidad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMBURGEY, T.L.; KELLY, D.; BARNETT, W.P. (1993): "Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 51-73.
- BAUM, J.A.C. (1990): "Inertial and Adaptative Patterns in the Dynamics of Organizational Change", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 165-169.
- BAUM, J.A.C. (1996): "Organizational Ecology", en S. Clegg, C. Hardy y W. Nord Sage [ed.]: *Handbook of Organizational Studies*, pp. 77-114.
- BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V. (1996): "Dynamics of Organizational Responses To Competition", *Social Forces*, vol. 74 (4), pp. 1261-1297.
- FREEMAN, J.; CARROLL, G.; HANNAN, M. (1983): "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates", *American Sociological Review*, 48, pp. 692-710.
- GRESOV, C.; HAVEMAN, H.A.; OLIVA, T.A. (1993): "Organization Design, Inertia and Dynamics of Competitive Response", *Organization Science*, vol. 4 (2), pp. 181-208.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1993): *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1977): "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1984): "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- HAVEMAN, H.A. (1990): *Structural Inertia Revisited: Diversification and Performance in the California Savings and Loan Industry*. (Tesis doctoral). Berkeley: Universidad de California.
- HAVEMAN, H.A. (1993): "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry After Deregulation", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 20-50.
- KELLY, D.; AMBURGEY, T.L. (1991): "Organizational Inertia and Momentum. A Dynamic Model of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 591-612.
- LARSEN, E.R.; LORNI, A. (1999): "Resetting the Clock: A Feedback Approach to the Dynamics of Organizational Inertia, Survival and Change", *The Journal of the Operational Research Society*, 50 (4), pp. 406-421.
- LEVINTHAL, D.A. (1991): "Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Processes of Change", *Organization Science*, 2, pp. 140-145.
- LORENZO GÓMEZ, J.D. (2001) "Un Modelo Explicativo de los Procesos de Cambio en las Organizaciones", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (2), pp. 77-92.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- MILLER, D.; CHEN, M.J. (1994). "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of The U.S. Airline Industry", *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), pp. 1-23.

- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- QUINN, J.B.; CAMERON, K. (1983): "Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness", *Management Science*, 9, pp. 33-51.
- RUEF, M. (1997): "Assessing Organizational Fitness on a Dynamic Landscape: An Empirical Test of the Relative Inertia Thesis", *Strategic Management Journal*, 18 (11), pp. 837-853.
- SCOTT, S. (1998): "Influence Costs, Structural Inertia, and Organizational Change", *Journal of Economics and Management Strategy*, 7 (2), pp. 237-263.
- SECO, M.; ANDRÉS, O.; RAMOS, G. (1999): *Diccionario del español actual*. Aguilar.
- SINGH, J.V. [ed.] (1990): *Organizational Evolution: New Directions*. Sage.
- SINGH, J. V.; TUCKER, D.J.; MEINHARD, A. (1988): "Are Voluntary Organizations Structurally Inert? Exploring an Assumption in Organizational Ecology", *Annual Meeting of the Academy of Management*. Anaheim, CA.
- STINCHCOMBE, A.S. (1965): "Social Structure and Organizations", en J.G. March [ed.]: *Handbook of Organizations*, pp. 153-193. Chicago: Rand McNally.
- TOMASKOVIC-DEVEY, D.; LEITER, J.; THOMPSON, S. (1994): "Organizational Survey Non-response", *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 439-457.
- TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. (2000): "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 1147-1161.
- TUSHMAN, M.L.; ROMANELLI, E. (1985): "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", en L. Cummings y B. Staw [ed.]: *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial. Un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.
- WITELOOSTUIJN, A.V. (1998): "Bridging Behavioral and Economic Theories of Decline: Organizational Inertia, Strategic Competition, and Chronic Failure", *Management Science*, 44 (4), pp. 501-519.