

BASES PARA EL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA

El empleo de una estructura organizativa apropiada es un elemento fundamental para alcanzar el nivel de competitividad que la empresa precisa para su viabilidad, dada la influencia, no suficientemente estudiada, que el tipo de organización interna tiene sobre la posición de la empresa en los mercados. En este artículo, **Alvaro Cuervo** presenta un análisis de las bases para el diseño organizativo de la empresa y de los cambios que en éste se han ido operando. Tras un breve repaso a las aportaciones de la economía y la teoría de la organización a este diseño, estudia tanto las variables fundamentales que caracterizan a la estructura organizativa de la empresa como las contingentes que la influyen, para analizar a continuación la incidencia del entorno, contexto y poder de la empresa sobre la estructura, los objetivos y la estrategia de ésta, así como la necesidad de la congruencia de esta última con la estructura organizativa. Concluye el autor su trabajo con una descripción de la evolución de los principales patrones organizativos empresariales (*).

I. INTRODUCCION

LA competitividad de la empresa es imprescindible para su supervivencia en el momento presente, umbral del mercado único de 1992. El empleo de estructuras organizativas adecuadas es uno de los elementos —y no precisamente el más atendido— que contribuyen a alcanzar esa competitividad. No todos los diseños organizativos son iguales. La estructura permite poner en práctica la estrategia elegida por la empresa para alcanzar sus objetivos; aunque sobre ella influyen otra serie de variables, como son el entorno, el tamaño y la tecnología productiva de la empresa. Por lo tanto, entre otras cosas, habrá que conocer cómo influyen estos factores sobre la elección de uno u otro diseño organizativo.

Las implicaciones de la organización interna de la empresa no han sido tenidas en cuenta por muchos economistas y expertos en dirección de empresas. Los primeros, en particular, se preocupan por la conducta de la empresa en los mercados, pero se desentienden de la influencia que sobre ella puedan ejercer la estructura y los procesos internos.

Por eso, este trabajo se inicia con una breve revisión de las aportaciones que la economía y la teoría de la organización han hecho al diseño organizativo. A continuación, se entra en el análisis de la estructura, las variables que sirven para caracterizarla y los tipos principales. Tras ello, se definen las variables contingentes —entorno, tamaño y tecnologías— capaces de influir sobre

la estructura, y se especifica la forma de esa relación.

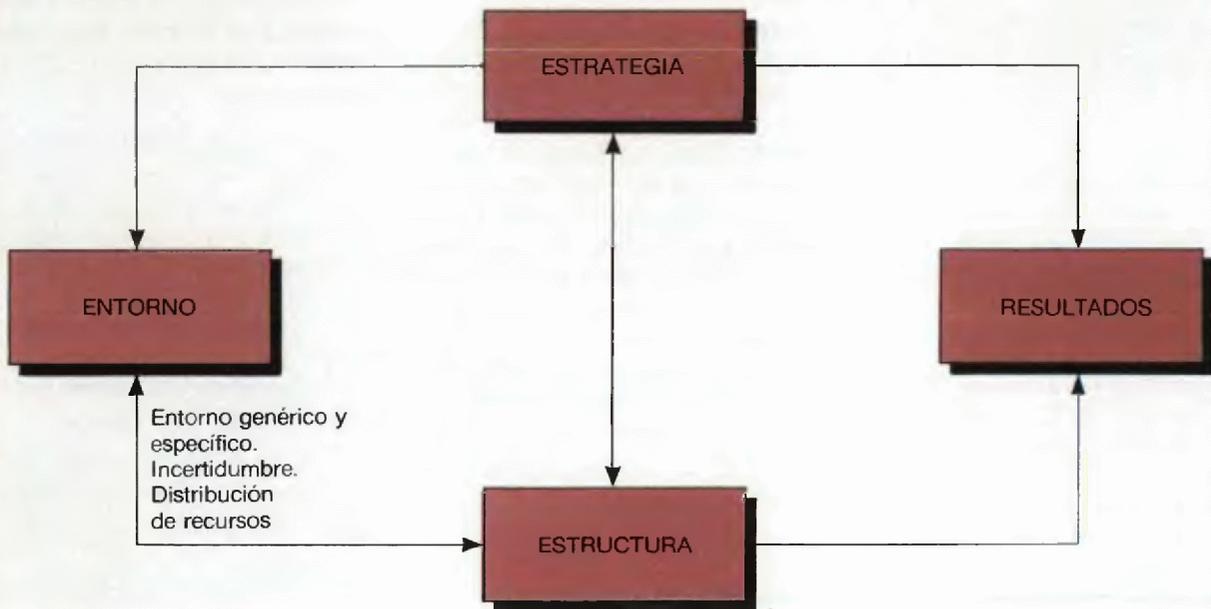
Ahora bien, el diseño organizativo no es exclusivamente un problema técnico, sino que es harto probable que esté mediado por los que ostentan el poder en la empresa: la coalición dominante. Ello hace necesario estudiar el poder en la empresa y su influencia sobre las decisiones que se tomen, en particular objetivos y estrategias, y sobre las propias estructuras.

La inclusión de la estrategia empresarial completa el tema del diseño organizativo. La estrategia empresarial define el entorno específico de la empresa, determina sus negocios, predetermina el sistema tecnológico y las tareas a desarrollar. Existe una relación recíproca y secuencial entre estrategia y estructura. La compatibilidad entre la estrategia, la estructura y los procesos explica, al menos en parte, la eficacia empresarial, según se recoge en el esquema 1.

Finalmente, con las bases expuestas se desarrolla y analiza la evolución de los patrones organizativos de la empresa.

No podemos olvidar que la mayoría de los estudios sobre los problemas de la dirección de empresas, y en concreto sobre la estructura organizativa, tiene características prescriptivas fundamentalmente, ya que trata de someter la realidad a un deber ser, y parte de criterios y reglas especulativas con una base empírica reducida, especialmente por el número de empresas que considera.

ESQUEMA 1 RELACIONES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO



II. APORTACIONES DE LA ECONOMIA AL ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

La formulación económica tradicional concibe a la empresa como una abstracción teórica, una creación conceptual para estudiar el funcionamiento de los mercados. El modelo neoclásico ignora la complejidad interna y el entorno de la empresa, así como las razones que explican la existencia de ésta.

La teoría neoclásica desconoce las dimensiones humanas y organizativas de la empresa como entidad formada por hombres con objetivos propios y capacidades y racionalidad limitadas. Asimila el proceso de

decisión en la empresa al de un actor individual que actúa conforme al principio simple de estímulo-respuesta, con racionalidad económica ante información perfecta, prescindiendo de la organización empresarial (la complejidad organizativa) y del proceso de toma de decisiones en la misma. El modelo que comentamos supone al entorno como estático y dado, y a la empresa pasiva ante él, cuando en la realidad nos encontramos con un entorno cambiante y complejo, y con una dirección que mantiene una conducta activa, que no se limita a estar en un mercado y/o sector, sino que es capaz de diversificarse y de influir en su entorno.

La empresa actúa, pues, en entornos dinámicos e inciertos, impulsada, entre otros factores, por la reacción potencial de los com-

petidores, los cambios en gustos, tecnología, costes y ritmos de crecimiento de la demanda, y con la posibilidad de asumir diferentes cursos de acción. La maximización de beneficios debe ser interpretada en una consideración dinámica, eligiendo entre cursos alternativos, de acuerdo con el grado de aversión al riesgo de la dirección. Esta elección se hace de forma secuencial, ya que no se conocen de antemano todas las alternativas, ni sus resultados, si no es de manera probabilística. Estamos, en suma, en presencia de un decisor con racionalidad limitada.

El planteamiento actual considera a la empresa como una organización, como un conjunto de actividades coordinadas de forma consciente que opera en situaciones de incertidumbre o información parcial, y con racio-

nalidad limitada, para la consecución de determinados fines: la maximización del valor de la empresa en el mercado.

¿Por qué existen las empresas? ¿Cómo organizan su proceso de coordinación y decisión interna? ¿cómo fijan sus objetivos? Son preguntas a las que intentan dar respuesta económica los nuevos institucionalistas, cuyos exponentes son: Coase (1937), Williamson (1975), Alchiam y Demsetz (1972), y Jensen y Meckling (1976).

Existe una primera razón justificativa de la empresa: la que se vincula al proceso productivo. Adam Smith, al analizar la especialización con su estudio paradigmático de la fábrica de alfileres, nos indica que la división organizada del trabajo conduce a mejorar el rendimiento, al facilitar la especialización, la destreza y la superación de tiempos muertos, y posibilitar mejoras del proceso (Serra, 1987, págs 8 y 27). N. Kaldor, por su parte, indica que la aparición de la empresa está unida a la especialización del trabajo y a la existencia de economías de escala ante la indivisibilidad de ciertos factores. Los trabajos de Alchiam y Demsetz identifican el equipo productivo común como la variable crucial en el análisis de la existencia de la empresa; cuando no se puede identificar la productividad de las aportaciones individuales al resultado de la actividad, es difícil establecer incentivos para las partes y la consideración conjunta de los factores es más eficiente que la individual. La debilidad del análisis centrado en economías de escala y equipo productivo radica en que sólo en un número reducido de actividades se organizan con dicha base. En la mayoría de los casos, las actividades de producción son separables, en

multiplanta o multiproductos, por lo que no son sólo cuestiones tecnológicas las que explican la existencia de la empresa y menos su desarrollo.

Una segunda línea de justificación de la empresa viene unida a las imperfecciones del mercado, al hecho de que la utilización del mercado implique costes: costes de transacción. Transacción significa «la transferencia del derecho a utilizar ciertos bienes y servicios de unos agentes a otros». Los costes de transacción se refieren a los recursos consumidos en el proceso de regular las condiciones en que se produce esa transferencia, previamente al intercambio material que se deriva de ella. Por este motivo el coste de transacción se asocia con el mecanismo elegido para regular los intercambios y, en última instancia, gobernar la asignación de recursos. Se diferencia del coste de producción en que este último está determinado por la tecnología productiva y la estructura de preferencias de los agentes, mientras que el coste de transacción depende de la situación de información de los agentes y de la naturaleza de los activos intercambiados. Tres posibles fuentes de costes surgen en la fase transaccional de los intercambios (Salas, 1987, página 27):

- a) la identificación y contacto de las partes que intervienen en la transacción (costes de información);
- b) la redacción de las cláusulas y condiciones del contrato (costes de negociación);
- c) asegurar el cumplimiento de lo acordado, protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento (costes de garantías).

La empresa y el mercado, como mecanismos alternativos para gobernar las transacciones, compiten por el control sobre éstas, decidiéndose si una transacción se regula por un mecanismo u otro con criterios de eficiencia: menor coste de producción y de transacción.

Los costes de transacción del mercado son fácilmente identificables si se tiene en cuenta que las fuentes de costes enumeradas anteriormente serán relevantes cuando se incumpla alguna de las hipótesis institucionales propias del mercado competitivo: transparencia, parametricidad y eficiencia de los precios.

Los costes de transacción de la empresa son menos evidentes pero incluyen los costes de comunicación (incluida la pérdida de control) que implica transmitir información a través de la jerarquía, los costes por el ejercicio de la autoridad (como alternativa a la negociación o como fuente de prebendas, lo que promueve actos de influencia) y los costes de la delegación (agencia).

La ignorancia de los costes de transacción en el modelo neoclásico se debe a los supuestos de que parte: mercado perfecto, transparencia de precios y capacidad ilimitada de los agentes (no racionalidad limitada). En la realidad, ante la elección empresa-mercado, y teniendo en cuenta los principios de jerarquía y estabilidad en las relaciones que utiliza la empresa, se espera que ésta ofrezca ventajas frente al mercado cuando la información se distribuya de forma asimétrica, los bienes que se intercambian sean de uso específico, oferentes y demandantes estén abocados necesariamente a la negociación para resolver sus disputas y las transacciones tiendan a ser recurrentes (Salas, 1987, pág. 32).

Por su parte, el mercado, como contrato completo multilateral y sin autoridad, es superior cuando se trata de bienes de uso general, hay libertad de entrada y salida, y amplia información uniformemente distribuida.

La empresa surge, pues, como una organización económica para producir bienes y servicios, y como mecanismo asignativo alternativo al mercado. A partir de la comparación entre los costes alternativos de transacción, se puede determinar el campo de actuación del mercado y de la empresa; es decir, qué actividades pueden ser internalizadas y cuáles permanecen en el mercado (sustituir la mano invisible por la visible).

El análisis de la ordenación interna de la empresa puede tener dos enfoques: uno destaca como nota característica la presencia de jerarquía y autoridad, otro considera como rasgo característico de la empresa su carácter de nexo contractual.

La característica distintiva de las empresas es que su funcionamiento interno no está regulado, en general, por los precios, sino alternativamente, por un sistema de relaciones jerarquizadas, en el que el empresario representa la máxima autoridad para transmitir instrucciones y objetivos, y para elaborar los planes que coordinan y orientan la actuación de los miembros. El mercado sigue siendo el mecanismo regulador de las relaciones entre empresas, pero dentro de ellas es la autoridad del empresario la que tiene poder y capacidad para decidir qué se hace y cómo se hace (Salas, 1987, pág. 16).

La existencia de rasgos de autoridad como aspecto distintivo de la empresa es planteada por Coase y se desarrolla con Wi-

lliamson. En la empresa, los intercambios tienen como base la utilización de la autoridad directiva, la jerarquía, no el mercado. La jerarquía tiene una doble función: es instrumento de estructuración de las unidades organizativas, canalizando eficientemente los flujos de información a través de ellas, y, al mismo tiempo, sirve para coordinar, ya que transmite órdenes que resuelven disputas y/o disciplinan comportamientos oportunistas que pueden surgir en la empresa.

La visión de la empresa como estructura de relaciones jerárquicas ha sido cuestionada por quienes ven la empresa como un conjunto de contratos, en vez de la autoridad (ante la irrelevancia del concepto «propiedad de la empresa») como base de las actividades. Así, para Alchiam y Demsetz (1972), lo que distingue a la empresa es la existencia de un ente contractual centralizado en un proceso productivo de equipo; el contrato multilateral se sustituye por contratos bilaterales entre el agente central y cada uno de los propietarios de *inputs*. Jensen y Meckling (1976) conciben la empresa como una ficción legal que sirve como nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos. La empresa suplanta la contratación multilateral del mercado por un conjunto de contratos bilaterales, de los cuales es el nexo común, planteándose como objetivo la reducción de los costes de agencia inherentes a los mismos.

La empresa es, así, un conjunto de contratos entre los diversos factores de producción, cada uno motivado por su propio interés (Fama, 1984). A causa del énfasis en la importancia de los derechos establecidos mediante contratos en la organización, estos estudios se concentran en los

derechos de propiedad. En una empresa, cada factor es propiedad de alguien. La empresa es justo el conjunto de contratos que cubren el modo en que los *inputs* se recolectan para crear *outputs* y el modo en que los ingresos provenientes de los *outputs* se reparten entre los *inputs*. Desde esta perspectiva de nexo de contratos, la propiedad de una empresa es un concepto irrelevante, y en todo caso no debe confundirse con la propiedad del capital. Las dos funciones clásicas del empresario, aportante de capital-riesgo y dirección, son analizadas bajo este planteamiento de forma diferenciada, dado que cada una de estas funciones implica un tipo diferente de relación.

La consideración de la capacidad de control no está especificada de antemano; la base justificativa será el propietario de los recursos, de cuyo valor dependen más intensamente los resultados, no necesariamente el que controla el capital. Con otra base, viene explicada por las imperfecciones de la circulación de la información, el resultado incierto de la actividad económica. Se sustituye el mercado por un coordinador con autoridad. Esta autoridad recae en quien, por razones psicológicas o económicas (disparidad de riqueza), tiene menor aversión al riesgo (Cheung, 1983, página 4).

La empresa aparece como una estructura contractual a partir de la creación de una entidad jurídica que permita a accionistas, directivos y trabajadores establecer una contratación bilateral con la propia entidad y no con los otros miembros. Frente al mercado (contrato de mercado), en la empresa se pueden presentar: a) contratos organizacionales (contratos incompletos, unilate-

MODELOS DE ADAPTACION ORGANIZATIVA EN EE.UU. Y JAPON (*)

	En EE.UU.	En Japón
Entorno	diverso, menos volátil, duro; relaciones lejanas con distribuidores, clientes, proveedores y subcontratistas; rivalidad con competidores; mercado de trabajo móvil.	homogéneo, volátil, rico en oportunidades; relaciones cercanas con distribuidores, clientes, proveedores y subcontratistas; relaciones de cierta cooperación con competidores; mercado de trabajo inmóvil.
Objetivos	rentabilidad y ganancia para los accionistas.	objetivos múltiples con énfasis en el crecimiento.
Estrategia	aplicación móvil de los recursos, con miras a la eficiencia a corto plazo; competencia frontal, con énfasis en la eficiencia de costes; estrategia competitiva orientada al producto.	aplicación menos móvil de los recursos y creación de holgura, con miras al desarrollo de recursos a largo plazo; coexistencia con los competidores, con énfasis en los «nichos» y la diferenciación; estrategia competitiva orientada a la producción.
Tecnología	rutinaria.	no rutinaria.
Estructura organizativa	estructura mecánica (alta formalización, estandarización y centralización); poder fuerte del departamento de finanzas y control; estructura divisional como norma; evaluación sofisticada del rendimiento y nexo claro entre el rendimiento y la remuneración económica; divisiones autónomas, con control vertical.	estructura orgánica (baja formalización, estandarización y centralización); poder débil del departamento de finanzas y control y poder fuerte del departamento de producción; estructura divisional selectiva; evaluación sencilla del rendimiento y nexo débil entre el rendimiento y la remuneración económica; divisiones menos autónomas, con coordinación horizontal.
Proceso organizativo	liderazgo orientado a la tarea; solución de conflictos por confrontación; decisiones con énfasis en la iniciativa individual; control por producción.	liderazgo orientado a la información; solución de conflictos por consultas amplias antes de la acción, y por coacción; decisiones consensuales y orientadas al grupo; control conductual y control por compartimiento de valores e información; orientación al cambio; promoción desde dentro.
Predisposición personal de los miembros	especialista; compromiso con los valores; inclinación a innovar y a asumir riesgos.	generalista; capacidades interpersonales.

(*) Tomado de Kagono, T.; Nonaka, I.; Sakakibara, K., y Okumura, A., *Strategic vs. Evolutionary Management. A U.S.-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North Holland, Amsterdam, 1985 (págs. 224-225). Traducción de María Luisa Balseiro.

rales y con relación de autoridad); *b*) contratos contingentes (multilaterales y sin autoridad, pero que incorporan rasgos de contrato incompleto en cuanto a que ciertas contrapartidas se establecen contingentes a la ocurrencia o no de un suceso *a priori* incierto), y *c*) contratos de agencia (multilaterales, incompletos y con autoridad), que surgen cuando una parte cede a otra poder e iniciativa porque ésta actúa en beneficio de aquélla (Salas, 1987, págs. 27 y 28).

Estos dos enfoques justificativos de la empresa se proyectan sobre la estructura organizativa. Así, el primero va a vincular la estructura organizativa de la empresa a las exigencias del proceso productivo, la especialización (trabajo en cadena), las características de la tecnología y el equipo productivo. La dificultad de medir productividades en trabajos en equipo es un tema que afecta al diseño organizativo. El segundo hace referencia a los problemas de intercambio, a las transacciones. Los diseños organizativos se quieren explicar como sistemas de reducción de costes de transacción. La transformación de la organización funcional en divisional —cambio de la departamentalización por funciones, por productos—; la ampliación de la delegación de autoridad, donde la dirección central sólo se reserva estrategias, y la introducción de nuevos sistemas de evaluación de incentivos y de motivación, vienen determinadas por razones económicas. La división de las actividades entre mercado y empresa da lugar a múltiples alternativas de contratos entre empresas: *franchising*, *leasing*, licencias, franquicias, etcétera, que hacen borrosa la diferencia empresa-mercado. Finalmente, el tamaño y desarrollo de

la empresa viene explicado por los costes de internalizar una nueva transacción y su comparación con los costes de llevar a cabo esa transacción en el mercado, por otra empresa.

III. APORTACIONES DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION AL ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Las escuelas de la teoría de la organización han contribuido de manera decisiva a la mejora de las bases organizativas de la empresa.

La escuela clásica se forma con las aportaciones de una serie de autores que comienzan su trabajo en las primeras décadas del siglo y que provienen mayoritariamente del mundo empresarial, cuyas experiencias quieren extrapolar y generalizar. Comprende tres enfoques distintos: el modelo burocrático de Weber, la teoría del proceso administrativo de Fayol y la organización científica del trabajo de Taylor. Esta última se preocupa por la organización del trabajo en talleres y oficinas, mientras que las dos restantes, por el contrario, entienden de la estructura y procesos organizativos formales. Todas ellas se basan en una visión mecanicista de la naturaleza humana y pretenden desarrollar unas reglas de organización válidas en todos los casos. Así, Fayol propone que la dirección debe regirse por los principios de división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía, orden, equidad, subordinación al interés general, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.

La escuela de relaciones humanas se centra en el análisis del comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones. En ella, realmente se incluyen una gran diversidad de estudios que analizan las relaciones interpersonales, las comunicaciones, el liderazgo y los estilos de dirección, y los procesos de motivación y satisfacción. En particular, Likert, McGregor y Herzberg abren el camino al análisis del comportamiento social y psicosocial en el estudio de las organizaciones.

La escuela de las relaciones humanas es una reacción al mecanicismo de la administración científica. Frente al hombre económico, motivado exclusivamente por razones monetarias, surge el hombre social. Parte de la idea de que la empresa es un cuerpo social, en el que los individuos contribuyen a un fin común; lo importante es el clima social y la pertenencia al grupo —informal—; por ello, las bases del análisis deben ser los grupos, no los individuos.

La escuela de los sistemas sociales (Simon March) se preocupa por el comportamiento racional en las organizaciones y hace de los procesos humanos de toma de decisiones el elemento axial de su argumentación. En particular, destaca la racionalidad limitada que rige la conducta del decisor. El hombre organizativo tiene información limitada: ante un problema, no conoce todas las posibles alternativas de resolución ni sus consecuencias. Incluso puede que carezca de un marco valorativo claro. En esta situación, es difícil que sea capaz de mantener una conducta optimizante; se contentará con alcanzar unos mínimos niveles de satisfacción: emplea criterios electivos simples y elige

una alternativa tras constatar que contribuye al logro de sus objetivos y comprobar la existencia de recursos para llevarla a cabo. Las decisiones se mueven en sucesivas etapas incrementales (Lindblom).

Esta escuela tiene una concepción de la organización peculiar: para ella, la organización está formada por participantes que entregan aportaciones y reciben recompensas. Cada grupo de participantes tiene sus propios objetivos, de donde resulta que el objetivo de la organización surge del juego de relaciones entre los distintos grupos.

Los tres enfoques mencionados adolecen de una visión parcial de la organización. Las escuelas clásicas comparten, como veíamos, una concepción del hombre eminentemente mecanicista y racional, que olvida los factores de índole psico-sociológica que influyen sobre el comportamiento humano. Al mismo tiempo, no consideran el papel del medio en que se inserta la organización, y dictan normas útiles para dirigir organizaciones en cualquier lugar y circunstancia. Alternativamente, la escuela de relaciones humanas, con una visión social del hombre, estudia la conducta humana en los grupos, así como los factores que influyen sobre ella, pero sin insertarlos en la estructura formal y su administración. En líneas generales, las unidades analíticas de estudio de esta escuela son los individuos y grupos, por lo que el entorno se estudia tan sólo en lo que respecta a sus efectos sobre los miembros de la organización.

Por último, la escuela de los sistemas sociales se centra en el individuo que decide dentro de una organización, lo que le hace compartir con la escuela de rela-

ciones humanas un sesgo psicológico y reduccionista (Mouzelis, 1973, pág. 151), originado por el interés que demuestra por los aspectos sico-sociológicos de la conducta.

Cada escuela realiza, en suma, aportaciones útiles, pero limitadas y ciertamente parciales, al estudio de las organizaciones; el enfoque contingente, inspirado en la teoría de sistemas, tratará de superar estas limitaciones y proporcionar un marco conceptual y de análisis global.

El enfoque contingente aspira a fijar y comprender cómo funciona una organización bajo diversas condiciones (o contingencias) para, a partir de ahí, establecer los diseños estructurales y las acciones directivas más adecuadas a cada caso (Lawrence y Lorsch, 1976, pág. 182; Kast y Rosenzweig, 1979, págs. 542-543). En él se defiende que no existe una forma óptima de organizar; antes bien, toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre sus distintos niveles: psico-social (individuos y grupos en interacción); estructura y procesos internos; contexto (tamaño, tecnología, edad y dependencia) y entorno. Por ello, dicho enfoque pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos acordes con cada situación o contingencia.

El enfoque contingente (Desreumaux, 1986, pág. 5) engloba una gran variedad de estudios de contrastación empírica, situables en uno de los dos grupos siguientes:

a) Estudios basados en el determinismo contextual, lo que su-

pone la existencia de regularidades impersonales que vinculan el diseño estructural a un conjunto de factores externos o contextuales.

b) Estudios que parten de la discrecionalidad de la dirección, lo que hace depender la estructura organizativa de decisiones del equipo directivo.

Bajo el primer enfoque, la estructura y procesos organizativos deben dar respuesta adecuada a los factores contingentes —entorno, tamaño, tecnología y dependencia— so pena de hacer desaparecer a la organización en que se engloban. Es éste un planteamiento con un fuerte sustrato empírico, merced al cual tratan de establecerse relaciones funcionales del tipo «si... entonces» (Luthans, 1980). El núcleo de la investigación está formado por el estudio de relaciones causales entre dos variables, donde las estructurales ocupan el rol dependiente frente a las contingentes. Por ejemplo: tamaño y estructura; tecnología y estructura; edad e historia y estructura, así como las interrelaciones entre dichas variables.

El segundo grupo no comparte esta concepción «darwinista» o ecologista, según la cual la organización que no se adapte a sus contingencias desaparecerá. Antes al contrario, opina que la empresa posee instrumentos suficientes para modificar su entorno y contexto de acuerdo con sus pretensiones; tiene capacidad para seleccionar e influir sobre sus contingencias, no está obligada a asumir pasivamente lo que se le imponga. Cuando elige su estrategia, y define sus objetivos y los medios para alcanzarlos, está decidiendo sobre con qué entorno se relacionará, qué tecnología empleará, cuál será su tamaño. Entre estas dos solucio-

nes extremas, sin duda se vislumbra una tercera vía, que integra el determinismo contextual y la discrecionalidad de la dirección en un proceso de interacción y mutua adaptación entre los factores contextuales y la dirección. Esta es la base metodológica del presente trabajo.

IV. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura es el sistema más estable de relaciones entre los miembros de la empresa; determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como las relaciones que deben mantener entre ellos, y configura, por lo tanto, el marco de desarrollo de la toma de decisiones. La estructura organizativa, como elemento integrador de los comportamientos individuales y colectivos para el logro de los objetivos establecidos en la estrategia, parece ser un elemento determinante del éxito o el fracaso empresarial.

Una vez fijados los objetivos de la empresa, hay que determinar qué tareas deben llevarse a cabo para alcanzarlos, así como las personas y grupos responsables de ellas. En una segunda fase, lógica consecuencia de la anterior, hay que establecer los mecanismos pertinentes para conseguir que todas esas tareas se hagan de forma coordinada y contribuyan así, de forma efectiva, al logro de los objetivos empresariales. El resultado será la estructura organizativa. Esta es, por tanto, el producto de dividir el trabajo dentro de la empresa y después coordinarlo de varias formas.

Para dividir el trabajo se aplican distintos criterios, como tipo

de producto, función, clientela y mercado, entre otros. Todos ellos pueden clasificarse en dos grandes grupos: propósito y procedimiento. La división del trabajo por propósito permite agrupar las tareas relacionadas con cada producto, cliente, área geográfica o mercado; esto es, con una meta (o propósito) determinada; proporciona una orientación común a todas ellas, lo que facilita la coordinación, pero supone duplicar esfuerzos y renunciar a las ventajas de la especialización. Exactamente lo contrario de la división por procedimientos, que se centra en la especialización de habilidades, de manera que las tareas se agrupan por funciones —producción, comercialización, etcétera— o procesos. Es muy frecuente que se utilicen criterios distintos en los diferentes niveles de la organización.

La jerarquía constituye el primer mecanismo de coordinación; la autoridad jerárquica permite compaginar y dar una orientación común a la actuación de los subordinados. En la medida en que la supervisión directa no baste, es preciso emplear otros métodos, como son los procedimientos y rutinas administrativas (formalización) y las relaciones laterales. Jerarquía y formalización constituyen lo que Litterer (1979) denomina mecanismos de integración dirigida, mientras que las relaciones laterales son fórmulas de integración facilitada. Este mismo autor contempla un tercer sistema: la integración voluntaria, que surge de la posesión de unos valores compartidos por los miembros de la empresa, lo que hace que éstos, de forma espontánea, actúen de manera coordinada. La integración voluntaria puede equipararse con la idea de cultura corporativa, fundamental hoy en día, cuyo estu-

dio sobrepasa los límites de este trabajo.

La consideración de los elementos anteriores da pie a la aparición de una serie de variables estructurales o anatómicas, enunciables de distintas formas; aunque, probablemente, la más sintética (Fernández, 1986) es la que distingue entre:

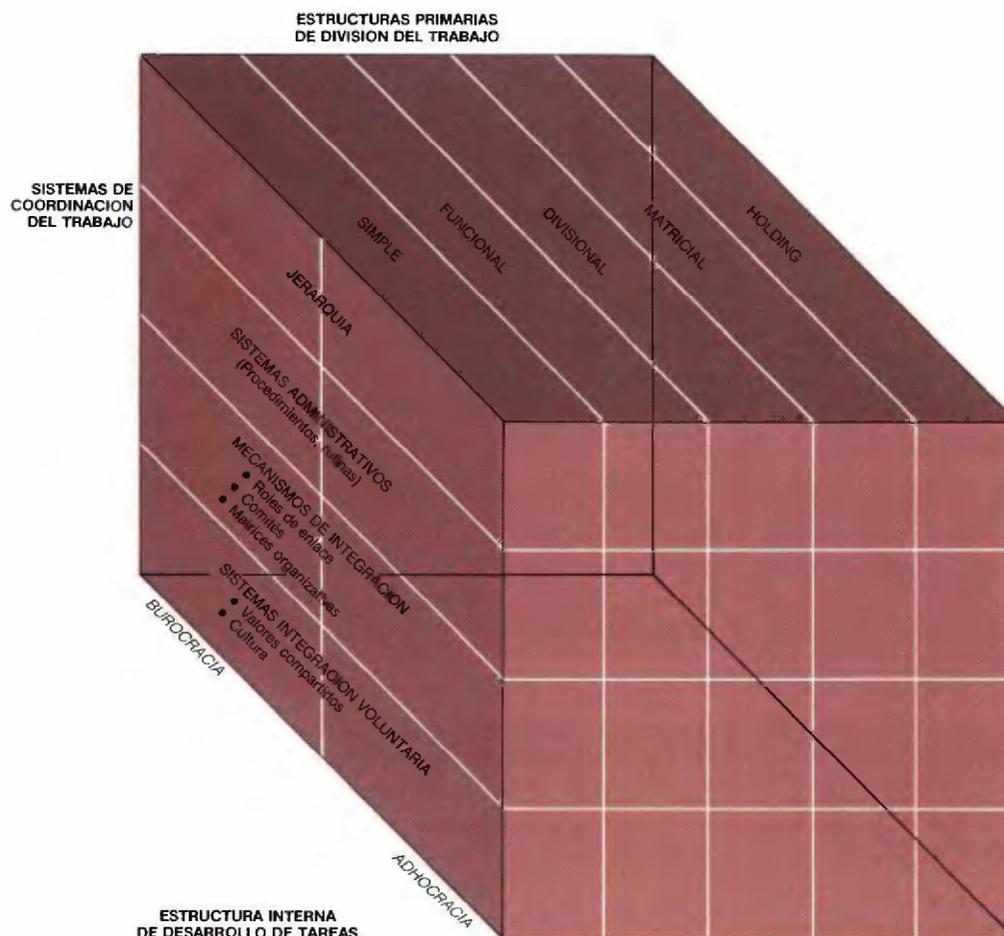
1) *Complejidad*, o grado de diferenciación de la organización: es el conjunto de puestos, secciones, departamentos y divisiones (diferenciación horizontal) y niveles jerárquicos (diferenciación vertical) en que se establecen las tareas que han de ser efectuadas en la organización.

2) *Distribución de la toma de decisiones* entre los distintos componentes estructurales: verticalmente, la organización está formada por un conjunto de niveles jerárquicos, dotados de responsabilidades y autoridad para elegir y tomar decisiones. Según cómo se distribuya la capacidad decisoria, la organización estará más o menos centralizada. También puede hablarse de descentralización horizontal, que tiene una doble lectura: por un lado, no todas las unidades de un mismo estrato poseen igual poder; por otro, en determinadas situaciones, la capacidad decisoria fluye de la línea de mando a las unidades de soporte.

3) *Formalización*, o grado en que están estandarizadas las actividades dentro de la organización. Comprende el conjunto de roles, normas, programas y procedimientos estables que se empleen para homogeneizar el comportamiento.

4) *Relaciones laterales* son las que se establecen entre personas situadas en uno o varios niveles, pero sin conexión directa

ESQUEMA 2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. TIPOLOGIAS ESTRUCTURALES



vía jerárquica. Incluyen los elementos de enlace e integradores, los comités permanentes y temporales, según la formulación de Galbraith (1977).

Este tipo de clasificación, sin embargo, es aún demasiado agregada a efectos de hacer propuestas operativas de diseño estructural. Por eso, tal vez sea más ilustrativo concebir la división del trabajo de una forma bietápica, distinguiendo entre estructura primaria y estructura operativa (Hrebiniak y Joyce, 1984; Fernández,

y Fernández Casariego, 1988). La primera constituye el armazón básico, el esqueleto de la organización de la empresa. Puede ser de cinco tipos: simple, funcional, divisional, *holding* y matricial. La estructura primaria establece las principales unidades organizativas de la empresa a partir de la aplicación de alguno de los criterios de división del trabajo arriba mencionados; después habrá que dotar a cada una de esas unidades, departamentos o divisiones de estructura interna, según las características del trabajo

que deban realizar; es la estructura operativa. Aquí habrá que optar entre estructuras orgánicas y mecánicas, o adhocráticas y burocráticas, según empleemos la terminología de Burns y Stalker (1961) o de Mintzberg (1984), respectivamente. Las estructuras mecánicas se caracterizan por el empleo de procedimientos preestablecidos y una división estricta del trabajo, tanto a nivel horizontal como vertical. Son estructuras eficientes, pero rígidas. Por el contrario, la organización orgánica es flexible, fluida, se fundamenta

sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones.

La estructura simple está muy poco desarrollada. Prácticamente está formada por un empresario-director que toma todas las decisiones y alrededor del cual interactúan una serie de subordinados. La estructura funcional es el resultado de aplicar el criterio funcional o de procedimiento de división del trabajo. La estructura divisional, por el contrario, está formada por una dirección central y unas unidades semi-autónomas, o divisiones, en cada una de las cuales se agrupan las tareas y recursos destinados a un propósito concreto: elaborar y vender un producto, atender a un mercado o a una clientela determinada, etc. 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 accionariales. La estructura matricial contiene las dos formas de división del trabajo: funciones y productos o clientes. Es una estructura dual de poder y comunicaciones que rompe con el principio de unidad de mando.

En el esquema 2 se recoge un resumen de tipologías de la estructura organizativa

V. CONTINGENCIAS DE LA ORGANIZACION

1. El entorno organizativo

De acuerdo con el enfoque contingente, no existe una forma única de organizar, apta para todas las empresas independientemente de su situación; antes al contrario, cada empresa deberá procurar la congruencia entre su

estructura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan (entorno, tamaño, tecnología, edad y tipo de propiedad). Veamos, en consecuencia, las relaciones más significativas.

El medio ambiente de una organización presenta dos niveles de agregación. En el primero —genérico— se incluyen los elementos económicos, sociales, culturales, científicos, tecnológicos y políticos que comparten las entidades ubicadas en un tiempo y espacio concretos. El segundo —medio ambiente específico— está formado por aquellos factores que afectan de forma diferencial a una o varias organizaciones: clientes, proveedores, competencia y grupos reguladores (Administración, sindicatos, etcétera), siendo este último el más relevante para un estudio de la estructura.

El análisis del entorno se aborda desde una doble perspectiva. En la literatura sobre dirección de empresas, se estudia vagamente por medio del clásico método DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) de relación de la empresa con el entorno, o bien a través del análisis económico sectorial o de las fuerzas competitivas (Porter, 1982): grado de rivalidad de los competidores actuales, poder de negociación de clientes y proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales. De hecho, la importancia del entorno específico es destacada por la economía industrial en su paradigma dominante, estructura-conducta-resultados, que hace depender a estos últimos de la estructura del mercado en el que la empresa actúa. Es éste un planteamiento dotado de un cierto determinismo; en el presente, se admiten dosis de discrecionalidad

de la empresa en la selección de mercados y formas de competir, lo que supone la inclusión de efectos de retroalimentación en el paradigma. Por ello, el diseño organizativo se convierte de nuevo en variable explicativa del éxito empresarial.

La teoría de la organización proporciona un esquema conceptual y abstracto para analizar cualquier tipo de entorno que rodee a la organización. A esta segunda posibilidad le dedicaremos más atención.

Para caracterizar el entorno, hay que considerar sendos factores: la incertidumbre que emane de él y la distribución de recursos que posea (Lawrence, 1981). La incertidumbre ambiental depende de la carencia de información disponible sobre el medio ambiente, y ésta puede obedecer a dos causas que se combinan en distinta proporción: la complejidad y el dinamismo o grado de variabilidad ambiental.

La estructura organizativa debe responder adecuadamente a los niveles de incertidumbre: cuanto más desconocido sea un entorno, por su grado de dinamismo y complejidad, más flexible y poco estructurada tendrá que ser la organización interna para que pueda adecuarse con rapidez y tino a los cambios ambientales. Por el contrario, una organización que actúe en un entorno relativamente conocido podrá conservar una estructura fija y estable, dispuesta para mantenerse durante un largo período de tiempo. Los requisitos organizativos para los cuatro tipos de medio ambiente que se derivan de combinar los dos casos extremos de las dimensiones antes mencionadas (simple/complejo y estático/dinámico) aparecen en el esquema 3.

**ESQUEMA 3
RELACIONES ENTRE INCERTIDUMBRE
AMBIENTAL Y ESTRUCTURA**

	ESTATICO	DINAMICO
SIMPLE	Baja incertidumbre	Incetidumbre relativamente alta
	Centralización Formalización Baja complejidad	Centralización Baja formalización Baja complejidad
COMPLEJO	Incetidumbre relativamente baja	Alta incetidumbre
	Alta complejidad Descentralización Formalización	Descentralización Relaciones laterales

La forma en que están distribuidos los recursos en el entorno también tienen repercusiones organizativas. Un reparto asimétrico de los recursos cruciales para la supervivencia y el desarrollo organizativo coloca en una situación de dependencia a quienes carecen de ellos. En estos casos, lo usual es centralizar las decisiones vinculadas con el grupo ambiental crítico, sea éste el de los proveedores, los clientes o los propietarios (Pugh, 1981).

2. El contexto organizativo

Denominamos contexto organizativo al conjunto de elementos —tamaño, tecnología, edad, dependencia— que constituye la especificidad de la entidad y la di-

ferencia de otras situadas en entornos similares. En particular, destaca especialmente el papel de los dos primeros (tamaño y tecnología), cuyas principales relaciones con la estructura se recogen a continuación (Fernández, 1986):

A) *El tamaño* tiene una influencia general sobre la estructura. Se correlaciona positivamente con la complejidad, la formalización y la descentralización decisoria. En cambio, sus efectos sobre la composición del personal y la dimensión del componente administrativo son más discutibles.

B) *La tecnología* que se emplea en el proceso de transformación de *inputs* en *outputs* es

la segunda variable contextual, si bien sus efectos no se experimentan en toda la estructura, sino en las partes de ésta más vinculadas al proceso productivo, al menos en las organizaciones grandes. Se puede indicar que afecta más a las unidades que al conjunto empresarial. En concreto, y utilizando, pese a sus limitaciones, la clasificación de Woodward (1971), destacamos que:

— Una tecnología rutinaria (típica de un sistema de producción en serie) permite una mayor formalización y diferenciación, al menos horizontal. La condición simple y reiterativa de las tareas a realizar favorece la especialización y el empleo de normas y reglas como mecanismo de

coordinación, lo que posibilita que la toma de decisiones permanezca centralizada.

— La producción por proceso, aún menos variable que la anterior, origina pocos problemas, pero de difícil solución, lo que exige el empleo de personal cualificado y con capacidad de decisión personal, sobre todo, no operativo —de control, programación, etc. Por ello prima la descentralización y el uso de las relaciones laterales.

— Un sistema productivo no rutinario (proyecto) requiere una estructura muy flexible y descentralizada donde abunden las relaciones laterales, que permiten emprender procesos heurísticos de generación de sucesivas soluciones ante tareas donde prima la pluralidad de situaciones problemáticas poco analizables.

— Los procesos productivos de pequeñas series y la especialización flexible se caracterizan porque aparecen muchos casos excepcionales, aunque de escasa dificultad. Por ello, es posible formular una amplia gama de programas de acción cuya aplicación concreta será dejada a la discreción individual. Como fórmula de coordinación, se emplea la supervisión directa. La toma de decisiones permanece centralizada.

Como nuevos hechos a considerar están, sin duda, las repercusiones estructurales de los sistemas informáticos en los procesos administrativos y de la robótica en los procesos de producción. En una primera aproximación, puede adelantarse que los sistemas informáticos llevan a un incremento de formalización y a un proceso doble en las decisiones, al permitir aumentar la centralización, automatizar las de-

cisiones rutinarias y facilitar la descentralización por el fácil acceso a las bases informativas.

VI. PODER Y OBJETIVOS EN LA ORGANIZACION

Los fenómenos del poder y de los objetivos son consustanciales a toda empresa. Conocer quién decide, cómo y para qué, y con qué objetivos, es clave en la determinación de la estructura. Para muchos autores, la estructura se proyecta como una sombra del poder de la empresa al mismo tiempo que como su fuente.

1. El poder en las organizaciones

El diseño estructural no es exclusivamente un problema técnico, sino que depende de los procesos decisorios y políticos. Procesos que se llevan a cabo en una estructura preexistente que influye en la distribución de información y poder, en las elecciones estratégicas y en la configuración de la coalición dominante (según se recoge en el esquema 4). La estructura, merced a la disposición jerárquica con su sistema de roles, proporciona la base primaria del poder, por lo menos de posición, y permite a determinados individuos situarse en puntos de absorción de incertidumbre, lo que les proporciona poder adicional.

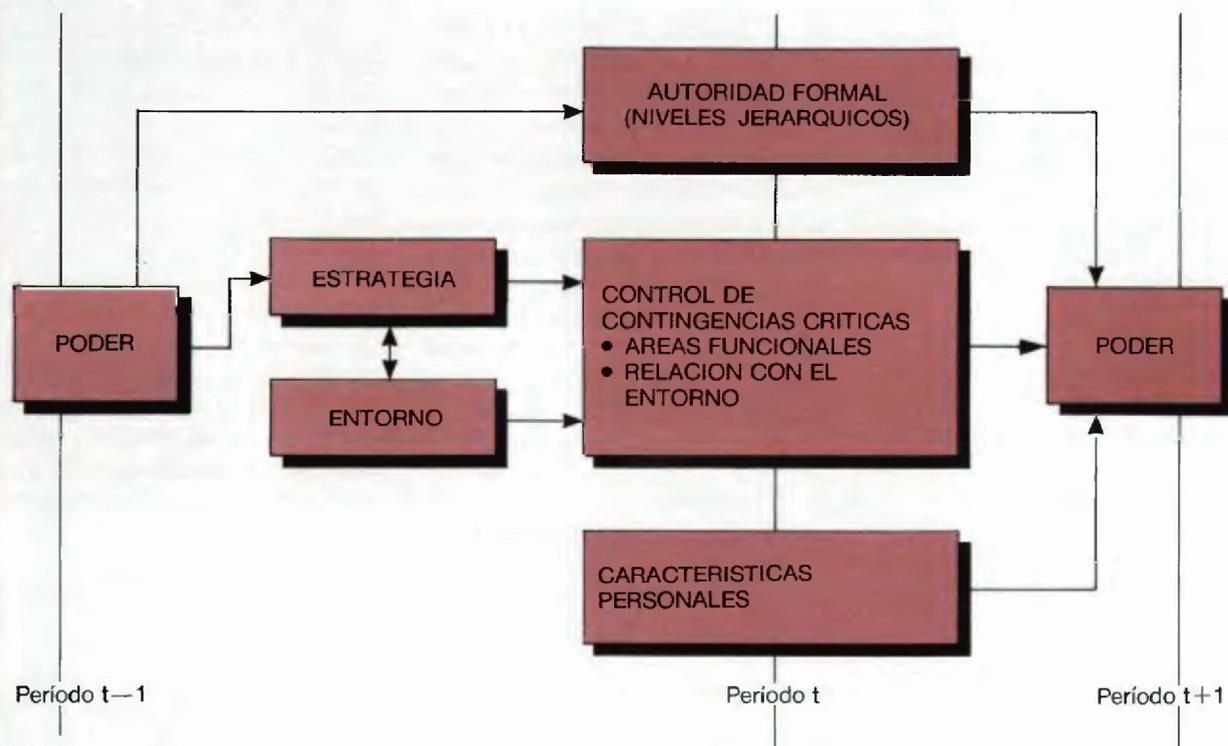
La coalición dominante juega, en este sentido, el papel de una nueva variable contextual cuya influencia puede mediatizar los efectos de las ya conocidas. Su incidencia dependerá de la distribución de poder interno, alianzas, preferencias, valores, creencias y conocimientos. La inclusión del poder como va-

riable contextual reduce al resto de las variables a la categoría de restricciones que limitan la autonomía del grupo dominante.

Ahora bien, si la coalición dominante tiene capacidad para influir sobre las decisiones que se tomen, incluida la forma de dirección futura, y dicha coalición suele coincidir con la dirección de la empresa, bueno será analizar cuáles son los posibles comportamientos de ésta y sus preferencias organizativas; es decir, habrá que analizar los estilos de dirección. De acuerdo con la actitud ante el cambio, Ansoff (1965 y 1979) distingue cuatro tipos de estilo: burocrático (inactivo), adaptativo (reactivo), anticipativo (proactivo) e innovador (interactivo).

El modelo burocrático requiere estructuras organizativas formales y estables, con base en departamentalizaciones funcionales, escasa descentralización y una orientación hacia las funciones. Por su parte, la dirección adaptativa, con similar grado de formalización que la burocracia, presenta tímidos intentos de descentralización y ofrece mayor orientación hacia los resultados y la competencia. El modelo anticipativo tiene una creciente orientación hacia el exterior, su estructura organizativa está en relación con la estrategia y las tareas de organización. Finalmente, el modelo innovador tiende a departamentalizaciones flexibles; reducido grado de formalización y de niveles de supervisión; estructuras simples, claras, flexibles; diversificación dentro de la especialización, y orientación hacia los resultados y la innovación.

ESQUEMA 4 EL PODER Y LA ESTRATEGIA



Fuente: Hambrick (1981, pág. 254).

2. Los objetivos de la empresa

El problema de los objetivos de la empresa aparece necesariamente ligado al tema del poder dentro de ella y a la estructura de los mercados (de productos y capitales) en los que actúa. El protagonismo en la empresa, en su concepción tradicional, se adjudica al propietario del capital, que coincide con el empresario-propietario-director. En los años treinta, se comienza a hablar de una separación entre propiedad y control (dirección) de la empresa y se introduce la posibili-

dad de que la dirección tenga objetivos propios que imponga a la empresa. Finalmente, en los sesenta aparece el protagonismo de la organización empresarial, mejor dicho, de los diferentes grupos o coaliciones de individuos que forman la empresa; individuos y grupos que van a tratar de alcanzar sus objetivos a través de la empresa. Los objetivos de ésta serían, al final, resultado de un proceso de regateo y ajuste entre esos grupos (Cyert y March, 1965), con una restricción última: garantizar la supervivencia de la empresa. En consecuencia, puede entenderse que, al menos

en parte, el proceso de fijación de objetivos refleje la evolución del poder decisor en la empresa.

Esta concepción de los objetivos en la empresa, que quiere destacar el papel prioritario que tienen los hombres y grupos que la forman a la hora de la fijación de aquéllos (las empresas no tienen objetivos, sólo los hombres y/o grupos que las integran los tienen), no puede olvidar los condicionantes que introduce en la fijación de objetivos y metas, y en el comportamiento, el sistema económico en que actúa la empresa.

Cuando la empresa actúa en un entorno competitivo, las fuerzas de competencia en los mercados (libertad de entrada y salida) presionan para que el objetivo de la empresa sea el de maximizar su beneficio. Si algún factor obtiene una remuneración superior a su aportación, puede hacer que ello afecte a la propia supervivencia de la empresa. No obstante, cuando existe competencia imperfecta, con estructura oligopolística, las empresas pueden perseguir otros objetivos distintos de la maximización del beneficio; se trataría entonces de mantener un nivel satisfactorio de beneficios y, al mismo tiempo, alcanzar otras metas que puedan implicar un trasvase de valor entre grupos de la organización (normalmente, a costa de los clientes, se apropian de renta otros grupos).

Los mercados de capitales pueden presionar igualmente en favor de la asignación eficiente y la maximización de beneficios, siempre que aceptemos su eficiencia y la dependencia de la empresa del mercado, es decir, la necesidad de competir para captar fondos. No obstante, muchas empresas tienen elevadas tasas de autofinanciación, lo que hace que el proceso de obtención de fondos no dependa del mercado y que éste carezca de capacidad para ejercer presión sobre el comportamiento de la empresa; al tiempo, la eficiencia del mercado puede verse alterada por la información que proporciona la propia dirección o por la propia estructura del mercado y los criterios de valoración de éste. No obstante, la existencia de un mercado de empresas puede forzar la identidad entre los objetivos de directivos y accionistas, y el comportamiento eficiente de los primeros, dado que

bajas cotizaciones, reflejo de bajos beneficios no acordes con la potencialidad de la empresa, pueden favorecer las operaciones de cambio de propiedad y, al mismo tiempo, afectar a la supervivencia de la actual dirección.

Debe insistirse en un aspecto que puede afectar a la estructura organizativa: la discrecionalidad con la que operan muchas empresas, cuyos directivos aprovechan el carácter no competitivo de los mercados en que trabajan para mantener recursos ociosos con el fin de asegurar la flexibilidad suficiente y dar respuesta a contingencias no previstas. Esta discrecionalidad tiene su origen en la obtención de beneficios superiores a los normales y en la posibilidad de que asuman objetivos adicionales a la maximización de los beneficios.

La razón de esta conducta está en que la propiedad de muchas empresas es difusa y pasiva, y surgen tanto la diferenciación entre propiedad y control como incentivos para maximizar otros objetivos distintos del beneficio; es decir, la función de utilidad de los directivos, y no la de los accionistas, como consecuencia de las limitaciones de los sistemas de control interno de la empresa (Consejo de Administración, Junta General de Accionistas), así como del control externo del mercado de valores.

Con el fin de evitar las consecuencias no queridas de la discrecionalidad de la dirección, se están planteando las relaciones de los directivos con los accionistas de forma contractual (contrato de agencia) para compatibilizar los objetivos de ambos. Las empresas operan con incertidumbre (es difícil ver el impacto de las decisiones sobre los resultados), por lo que los directi-

vos tienen discrecionalidad para perseguir su propio interés, dado que los accionistas (el principal de la relación de agencia) suelen tener menos información y capacidad para observar directamente la marcha de la empresa (Fama, 1984). La respuesta organizativa vía contratos de agencia se puede extender entre la alta dirección y los mandos intermedios, y entre estos últimos y los trabajadores; con ello se pretende que todos los agentes que integran la empresa, al perseguir su propio interés, logren al mismo tiempo el del principal.

El problema es estudiar e implantar los controles e incentivos para que los directivos persigan los objetivos de los accionistas, e incorporar la participación generalizada en el riesgo de la empresa. El problema del control de los directivos se facilita con la existencia de un mercado laboral de directivos que, actuando como el mercado financiero, valore a éstos descontando el valor esperado de sus rendimientos. Este mercado equivale a una completa rendición de cuentas *ex post* por parte de aquéllos, dado que su valoración en los mercados laborales de directivos dependerá del éxito o fracaso de la empresa que dirigen. Conforme a lo expuesto, el poder en las organizaciones, su comportamiento y objetivos son variables clave en el diseño organizativo de la empresa.

VII. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

A tenor de todo lo dicho hasta ahora, podemos ver cómo la empresa no es un sujeto pasivo, sometido al influjo de factores ajenos a su control. Muy al contrario, su dirección tiene capacidad

para tomar decisiones y para seleccionar los objetivos a seguir, así como la estrategia a emplear para alcanzarlos. Más aún, la elección de una estrategia conlleva la del entorno futuro en que la empresa va a desarrollar su actividad, la tecnología que empleará en el proceso productivo y la escala de operaciones. En consecuencia, la estrategia es un concepto clave que nos permitirá resolver definitivamente el problema del diseño organizativo y de las relaciones entre estructura y factores contingentes. Antes de entrar en él, sin embargo, analicemos con un poco más de detalle el contenido y alcance de las estrategias en la empresa.

La estrategia empresarial puede definirse de muchas formas (Mintzberg, 1985, distingue hasta nueve posibilidades distintas). No es el propósito de este trabajo realizar una revisión exhaustiva de las posibles definiciones a emplear. En todo caso, si nos referimos al contenido de la estrategia, podemos afirmar que ésta define los mercados y negocios de la empresa, así como la forma en que se va a competir en dichos mercados. Podemos, por tanto, afirmar que la estrategia selecciona el entorno relevante para la empresa y establece cómo ésta va a actuar en él, mediante la explotación de una o más ventajas competitivas sostenibles.

La selección de los mercados y negocios debe elegir entre cuatro opciones básicas, ya señaladas por Ansoff (1976): 1) penetración (en el mercado actual con los productos actuales); 2) desarrollo del producto (nuevos productos en los mercados actuales); 3) desarrollo del mercado (nuevos mercados para los mismos productos), y 4) diversificación (nuevos productos y mer-

cados). Esta última, a su vez, tiene distintas variantes según el grado de relación (tecnológica, comercial) que exista entre productos y mercados, y oscila desde la diversificación relacionada hasta los conglomerados.

En cada uno de los mercados, la empresa puede competir de dos formas básicas: mediante la diferenciación del resto de competidores o siendo líder en costes.

Por último, para poner en práctica las estrategias anteriores, la empresa puede tomar tres tipos de decisiones:

a) Desarrollo interno de sus actividades: crecimiento interno.

b) Compra de empresas competidoras del sector, como forma de ganar poder de mercado. Comprar la competencia en lugar de vencerla suele producir ganancias a corto; a medio y largo es más discutible.

c) Establecimiento de alianzas, coaliciones y formas de cooperación para explotar sinergias o compensar debilidades, lo que conlleva fuertes costes de coordinación organizativa.

Las empresas europeas, y en concreto las españolas, ante el mercado único, con una nueva estructura competitiva, deben adoptar un nuevo diseño estratégico. Ello, como hemos indicado, se puede realizar a partir del desarrollo interno de la empresa, por medio de fusiones o adquisiciones, o por medio del establecimiento de alianzas y cooperaciones.

Las fusiones y adquisiciones pueden ser un complemento del propio desarrollo de la empresa o una base para reestructuraciones ante las amenazas de nuevos competidores y cambios del

entorno. Las adquisiciones se plantean como respuesta a la necesidad de controlar recursos, procesos y/o mercados con el fin de completar la propia capacidad competitiva; aunque exige unas disponibilidades de recursos financieros. La fusión es una respuesta ante el deseo de las empresas de permanecer en el sector, la búsqueda de reparto de riesgos y la no disponibilidad de recursos para la adquisición. La estrategia de adquisiciones y fusiones sufre la sobrevaloración de los efectos de las economías de escala y sinergias, y, lo que es más importante, los problemas organizativos derivados de la existencia de dos estructuras de poder, la indefinición de objetivos en muchos casos y las diferentes culturas empresariales, que anulan muchas veces los previsibles logros económicos.

Las dos opciones estratégicas aparentemente más aconsejables, y sobre las que centraremos nuestra atención, son:

— La especialización como base de la expansión de la empresa: estrategia horizontal.

— El establecimiento de acuerdos cooperativos con otras empresas: estrategia de cooperación.

Ambas estrategias se fundamentan en la explotación de interrelaciones entre actividades, y son útiles para competir en mercados como los europeos sin necesidad de emprender procesos de absorción o integración vertical. Son estrategias, pues, que permiten a las empresas conservar grandes dosis de flexibilidad para adaptarse a entornos mutables. Estrategias que no tienen como valor prioritario el crecimiento, sino la adaptación y la mejora de la rentabilidad de la empresa.

La estrategia horizontal surge de explotar de forma creativa los recursos y el «saber hacer» de la empresa; esto es, de fundamentar la senda de expansión de la empresa en el aprovechamiento de las sinergias. Es exactamente lo contrario de la idea que inspira los conglomerados, muy cuestionados en la actualidad por los pobres resultados económico-financieros que originan, de forma especial en períodos de crisis. Concentrar esfuerzos y reducir el abanico de negocios parecen ser las tendencias que siguen actualmente muchas empresas antes muy diversificadas (Porter, 1985). La estrategia competitiva de la empresa tiende a desarrollarse a partir de un núcleo formado por el dominio de unos conocimientos y habilidades, unos recursos; saber hacer algo y haberlo hecho bien, o tener el potencial para hacerlo, es la base de la estrategia competitiva de la empresa, tanto en el momento de seleccionar nuevos negocios como en el de potenciación o abandono.

Las estrategias de cooperación se plasman algunas veces en acciones tales como: cooperar con los concurrentes a nivel de componentes y competir con ellos a nivel de productos finales, elegir barreras (creíbles) contra los agentes susceptibles de entrar, controlar la gama de productos potencialmente sustitutivos y modificar el poder de mercado ante proveedores y/o clientes; con relación a los primeros, mediante contratos a largo plazo y el control de filiales proveedoras de *inputs* e influyendo en los movimientos y cambios estratégicos frente a los segundos. Centraremos el análisis en esta estrategia, dado que la estimamos como prioritaria ante el nuevo entorno de la empresa española.

Las coaliciones suelen emplearse para el desarrollo conjunto de una tecnología (que después puede ser explotada de forma independiente), para producir conjuntamente un *input (commodity)*, dejando en libertad los desarrollos posteriores para realizar actividades conjuntas de comercialización o distribución, para complementar partes de un proceso productivo o servir a un segmento de mercado.

Las coaliciones se preferirán cuando den lugar a beneficios que no puedan obtenerse por desarrollo interno, y permiten recoger cuatro tipos de ventajas en una actividad (Porter y Fuller, 1988, pág. 106):

- 1) Economías de escala y aprendizaje, mediante la concentración de la actividad dentro de una entidad que esté al servicio de ambas empresas.
- 2) Adquirir, concentrar o vender el acceso al conocimiento o capacidad para realizar una actividad, cuando existen asimetrías entre las empresas.
- 3) Reducción de riesgos al compartir la actividad.
- 4) Ordenación de la competencia (puede facilitar la colusión).

La forma legal de la coalición es consecuencia de la situación de ambos socios, de aspectos impositivos, etc.; muchas toman formas de *joint ventures* o licencias de explotación.

Las coaliciones, por supuesto, también originan costes que habrá que cotejar con las ventajas anteriores: costes de coordinación, que dependerán del grado de similitud de los intereses de los socios, y costes de competencia, al socavar la estructura del sector; también pueden disminuir

las barreras de entrada, exacerbar las presiones de la competencia y situar a algunos de los socios en posición adversa de cara al futuro. Otro problema es la incertidumbre sobre la aportación del otro a la asociación. Las coaliciones, por lo demás, son frecuentemente inestables y difíciles de administrar.

Por último, para que alcance el éxito, una coalición requiere:

- a) Posesión de una fuente de ventaja comparativa para el otro socio.
- b) Una contribución complementaria equilibrada.
- c) Bajo riesgo de convertirse en competidor disolviendo la coalición.
- d) Valor previo como aliado frente a la competencia.
- e) Compatibilidad de la organización.

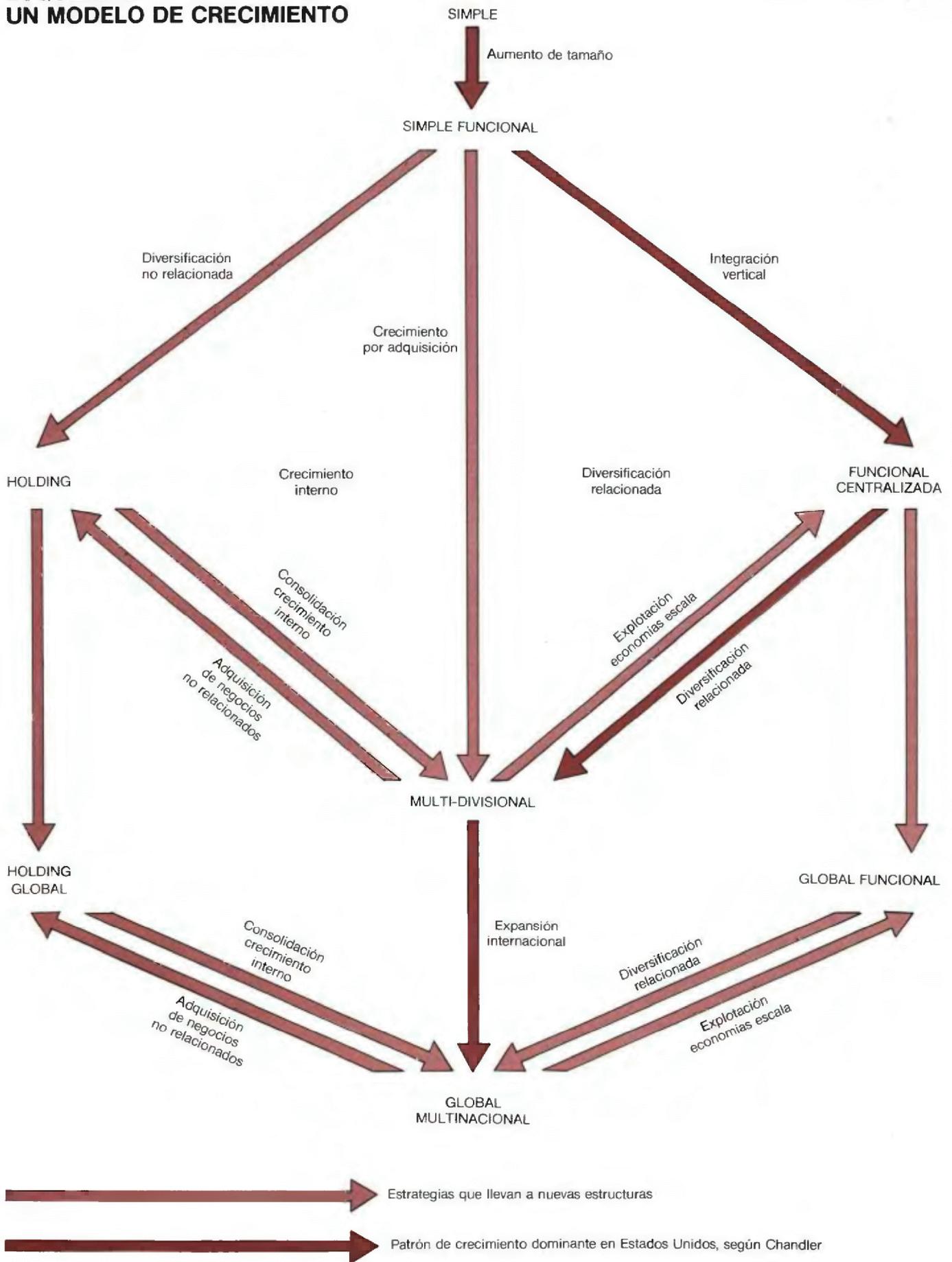
Una vez estudiadas las posibles estrategias que han seguido o pueden seguir nuestras empresas, debemos intentar visualizar su impacto en el diseño organizativo. Para ello, analizamos las relaciones entre estrategia y estructura organizativa.

VIII. EVOLUCION DE LOS PATRONES ORGANIZATIVOS

Cuando la empresa decide su estrategia, interviene en la fijación de su entorno específico; igualmente, determina los negocios a desarrollar y también está predeterminando el sistema técnico, e incluso las tareas.

Se da, por tanto, una relación recíproca y secuencial, en cuanto que la definición de la estrategia selecciona el medio ambiente de

ESQUEMA 5 UN MODELO DE CRECIMIENTO



la empresa; pero, a su vez, tiene en cuenta el actual, la estructura del mercado y el nivel de competencia, que son factores explicativos del cambio estratégico.

La eficacia de la empresa depende de su capacidad para adaptarse al entorno o para modificarlo. La congruencia entre estrategia, estructura y procesos es el eje de la dirección estratégica.

Alfred Chandler (1962), en su ya clásico estudio, muestra que la estructura —funcional o divisional— sigue a la estrategia corporativa (básicamente la estrategia producto-mercado) siempre que los condicionantes culturales lo permitan y existan presiones competitivas que fueren dicha coherencia. Postula la necesidad de diseñar estructuras y estrategias congruentes con el medio en que una entidad se desenvuelve. La estructura sigue a la estrategia y, además, la diversificación conduce a la divisionalización.

La ordenación funcional se emplea cuando las empresas tienen una estrategia de producto único y dominante, si bien en este último supuesto se constata, en algunos casos, la forma mixta de funcional con subsidiaria. La evolución seguida por estrategias y estructuras, según las investigaciones de Chandler (1962), aparecen en el esquema 5.

En Europa, y en otros países, los continuadores de Chandler investigan la evolución, entre 1950 y 1970, de las mayores empresas del Reino Unido (Channon, 1979), Francia (Dyas, 1972), Italia (Pavan, 1972), Alemania (Thanheiser, 1972) y Japón (Suzuki, 1980). De estos trabajos se desprende:

1) La tendencia a la diversificación. Los avances tecnológicos

y las presiones de la competencia mueven a las empresas a diversificar. Europa presenta retrasos con relación a USA, ante el peso de la empresa pública, los grupos de propiedad familiares y los comportamientos oligopolísticos —barreras de entrada— con aquiescencia de la Administración.

2) Simultáneamente al proceso de diversificación, se extiende en todos los países la adopción de la forma multidivisional, si bien en menor medida, dado que muchas estrategias de diversificación no son acompañadas de cambios estructurales, conservándose la forma funcional; otras desembocan en estructuras *holding*.

Esto último se ha apreciado sobre todo en Europa, cuyas empresas se caracterizan por tener un entorno negociado (procesos de concertación), en especial en estos momentos, cuando cada país sacrifica su legislación antimonopolio en aras de lograr una ventaja competitiva para sus empresas en el futuro mercado único. Algunos quieren ver al mercado único como una economía de economías nacionales en competencia, más que como una economía de empresas europeas en un mercado único. La ruptura del entorno negociado desembocará en procesos de concentración y de cooperación que, sin duda, forzarán la forma multidivisional. Hasta entonces, y en la medida en que el mercado y la existencia de recursos laxos lo permitan, los miembros de la coalición dominante no se verán en la necesidad de modificar las actuales estructuras, aunque sean ineficientes.

Otros estudios no confirman tan claramente la relación entre estrategias de diversificación y es-

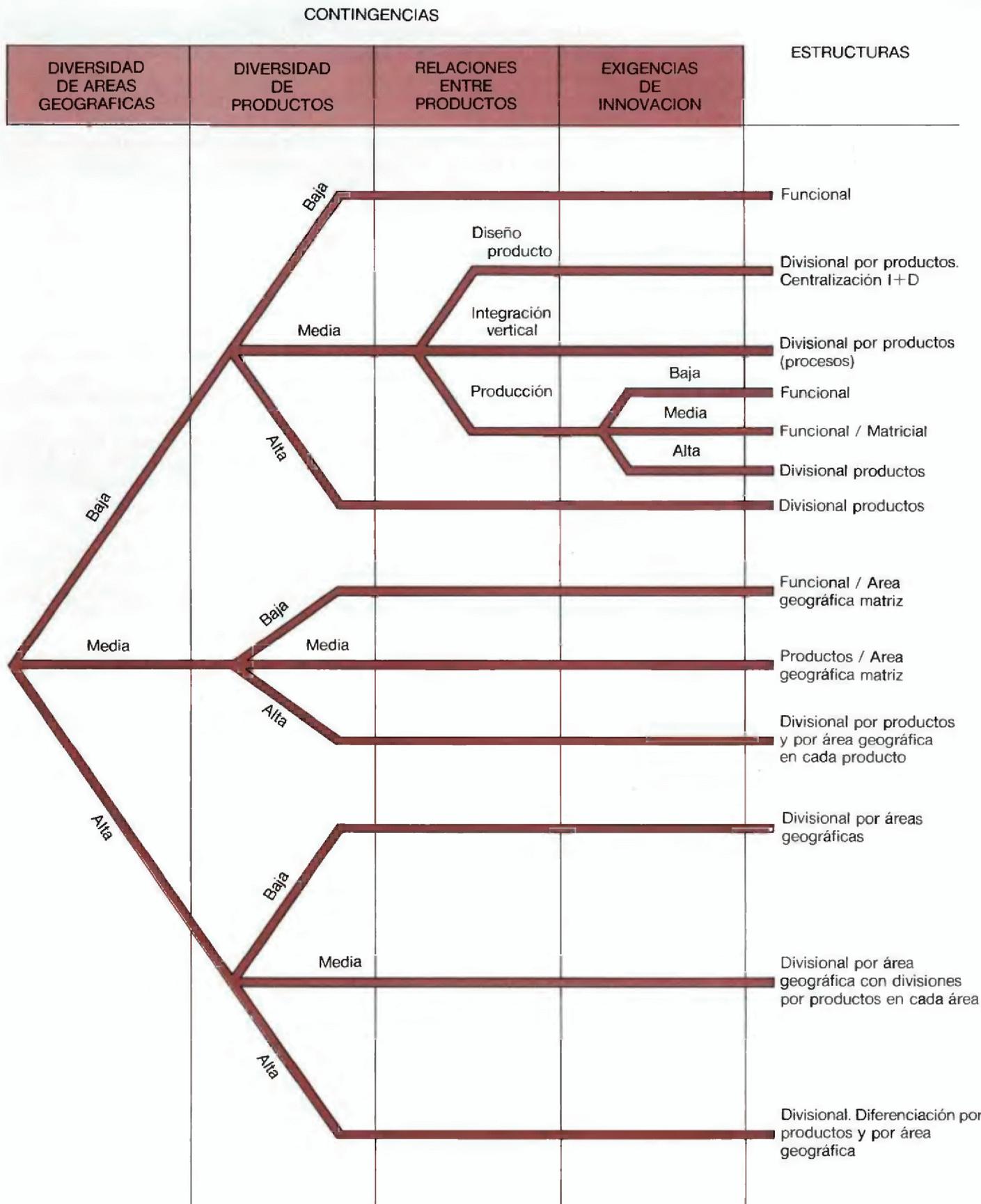
tructura multidivisional (véase Rumelt, 1974; Grinyer y Yasai-Ardenaki, 1980). Es más, el desarrollo de una estructura divisionalizada no garantiza la eficiencia de las estrategias diversificadas.

La investigación de Chandler y sus epígonos es crucial para entender la relación entre estrategias y estructuras. Con todo, hay que tener en cuenta que sólo analiza los efectos organizativos del proceso de diversificación estratégica; la estructura interna de cada departamento o división no se contempla, como tampoco se consideran los requisitos organizativos que conlleva la aplicación de las distintas estrategias competitivas (costes y diferenciación). Chandler, en suma, sólo se preocupó por lo que en otro epígrafe hemos llamado estructura primaria. La forma de ésta se ve muy influida por los negocios de la empresa, mientras que la estructura operativa de cada unidad o departamento se debe diseñar de acuerdo con las características de la tarea que tenga asignada. En el esquema 6 aparece un árbol de decisión para la selección de diseños organizativos a partir de estrategias y variables contingentes.

La disparidad de los negocios impone condiciones a la estructura. Por ello, antes de determinar la estructura primaria adecuada se deben analizar los negocios y las relaciones que haya entre ellos. En el esquema 7 se recogen las principales características de cada estructura primaria, así como los casos en que están más recomendadas.

La estructura simple (Miller, 1986, págs. 241 y 242) es usada en pequeñas empresas dominadas por un propietario-director. Esta estructura es altamente in-

ESQUEMA 6
ARBOL DE DECISION PARA ESTABLECER RELACIONES CONCURRENTES
ENTRE ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURAS



formal, la coordinación de tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado. Este tipo de estructura es útil para aplicar estrategias de nicho y diferenciación.

En la *estructura funcional* las tareas se regulan por funciones o procesos: producción, comercialización, administración. Williamson la denomina «estructura U», dado que sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas. Su mayor ventaja es la especialización, aunque corre el riesgo de crear departamentos estancos y tiene dificultad para adaptarse a entornos no estables. Esta estructura es bastante centralizada; cada función es interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación, que son resueltos vía superior jerárquico u otros sistemas.

Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, porque en estos casos pueden aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar costes de coordinación.

Una variante consiste en emplear una estructura funcional para la actividad principal y otras para las subsidiarias, a modo de divisiones, para el resto de negocios. La actividad principal, con gran peso, está estructurada funcionalmente y las subsidiarias tienen mayor autonomía que simples divisiones, dado que no suelen tener fuerte relación con la actividad principal.

La *estructura divisional* se basa en la agrupación con base en productos, programas, clientes, mer-

cados. Esta estructura está formada por unidades autónomas, divisiones, y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales y que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como cuasi-empresas independientes. Es el equilibrio entre el trabajo en equipo y el esfuerzo individual.

La división, por su parte, presenta su propia estructura funcional. La estructura divisional tiende a un sistema más descentralizado que la funcional. La relación entre la dirección central y las divisiones depende del grado de interdependencia y vinculación entre los productos. En el caso de productos no relacionados entre sí por el tipo de tecnología productiva o de distribución empleada, la división actúa como una cuasi-empresa; en el caso contrario, la dirección central tiene una mayor intervención. Es más, si se trata de productos interrelacionados por ser unos *inputs* de otros, o cuando varios productos se obtienen del mismo proceso, el proceso productivo puede llegar a ser el criterio base de formación de las divisiones. También se emplean combinaciones de estructuras funcionales y divisionales. Cuando la empresa se diversifica en nuevas áreas geográficas con diferentes culturas, gustos de los clientes, regulaciones, etc., se tiende a divisiones conforme a áreas geográficas.

Normalmente, la dirección central conserva una serie de funciones *staff* que proporciona de forma centralizada a las divisiones, como son financiación, compras, I+D, asesoría legal y juri-

dica. También ejerce funciones de asesoría interna. Cada división es controlada por resultados, lo que supone la utilización de incentivos, salarios y *bonus* para estimular la confluencia entre los objetivos de la dirección central y los de las divisiones.

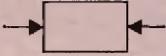
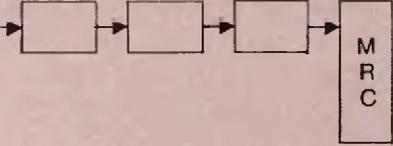
En resumen, las estructuras divisionales son útiles para poner en práctica estrategias de diversificación, sobre todo cuando ésta es relacionada.

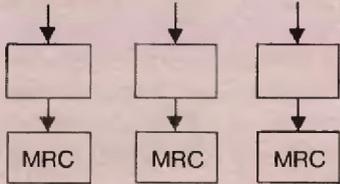
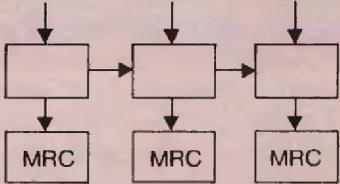
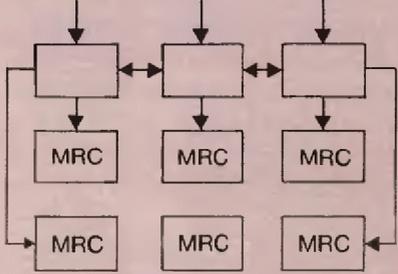
En el caso de los conglomerados, también puede emplearse la estructura *holding*. En esta última, las estructuras divisionales se emplean para aplicar estrategias de diversificación. La dirección central se limita a ejercer funciones de asignación de recursos y control por resultados financieros; no interviene, pues, para nada, en la gestión interna, se limita a mantener participaciones de control en una serie de subsidiarias.

Dado que, sin duda, la estructura divisional es la que más ha centrado la atención de los estudios de diseño organizativo, tanto desde la óptica de la teoría de la organización como desde la de la economía, es necesario hacer unas consideraciones sobre ella.

Conforme hemos indicado, las jerarquías reemplazan los mercados porque son más eficientes, como consecuencia de menores costes de transacción (Williamson) o de coordinación (Coase), afirmación que no comparte Leibenstein (1987). Dentro de las estructuras organizativas, Chandler analiza la superioridad de la divisional (*M-form*) sobre la funcional (*U-form*). Arguye que la mano visible reemplaza a la invisible de forma eficaz cuando la tecnología es capital-intensiva y el mercado es no fragmentado, dado que en ese caso se obtie-

**ESQUEMA 7
RESUMEN DE LAS CARACTERISTICAS DE CINCO TIPOS ORGANIZATIVOS**

Características	S Simple	F Funcional
Estrategia.	Producto único.	Producto único integración vertical.
Relaciones entre unidades y con el mercado (MRC).		
Estructura.	Simple. Funcional.	Central. Funcional.
Investigación y Desarrollo.	No institucionalizada. Búsqueda central.	Incrementalmente institucionalizada alrededor de mejoras de productos y procesos.
Medidas de éxito.	Por contacto personal. Subjetivas.	Crecientemente impersonales. Basadas en costes y productividad. Todavía subjetivas.
Recompensas.	No sistemáticas, paternalistas, basadas en la lealtad.	Crecientemente vinculadas al grado de consecución de productividad y volumen.
Carrera de los directivos.	Especialista en una única función.	Especialistas funcionales con algunos generalistas que se mueven entre funciones.
Estilo de liderazgo y control.	Control personal de las operaciones estratégicas y tácticas por la alta dirección.	Control de las decisiones estratégicas por la alta dirección. Alguna delegación de operaciones, procedimientos.
Elecciones estratégicas.	Necesidades de los propietarios vs. necesidades de la empresa.	Grado de integración. Cuota de mercado. Amplitud de la línea de producto.

H Holding	M Multi-divisional	G Global - M
Crecimiento por adquisición, diversidad no relacionada.	Diversidad relacionada de líneas de productos. Crecimiento interno, alguna adquisición.	Múltiples funciones productos, mercados o zonas geográficas con dos o más de igual prioridad.
		
Descentralizada en centros de beneficios alrededor de divisiones de producto. Oficina central pequeña.	Productos descentralizados o divisiones centros de beneficios.	Centros de beneficios descentralizados alrededor de productos, áreas geográficas o mercados o centros de costes funcionales y beneficios por producto.
Búsqueda institucionalizada de nuevos productos y mejoras. Descentralizada en las divisiones.	Búsqueda institucionalizada de nuevos productos y mejora de los actuales centralizada.	Institucionalizada, con dirección central.
Impersonales basadas en el rendimiento de las inversiones y en los beneficios.	Impersonales. Basadas en el rendimiento de las inversiones y beneficios; con alguna contribución subjetiva al total.	Multidimensional: beneficios, ROI y costes por área, producto, negocio y función a c/p y l/p.
Fórmulas basadas en primas sobre ROI o beneficios. Participación en capital.	Primas basadas en el nivel de beneficios pero más subjetivas que en el <i>holding</i> . Recompensas monetarias.	Primas basadas en los objetivos múltiples planificados. Más discreción. Recompensas monetarias.
A través de las distintas funciones pero dentro de la división.	Dentro de las funciones, entre divisiones y hacia la oficina central.	Entre divisiones, entre subsidiarias y hacia la oficina central.
Casi completa delegación de operaciones y estrategia dentro de los negocios existentes. Control indirecto de resultados y selección de directivos.	Delegación de operaciones con control indirecto de resultados. Alguna descentralización de la estrategia dentro de los negocios existentes.	Delegación de las operaciones con control indirecto de resultados conforme al plan. Alguna delegación de la estrategia dentro de los países y negocios existentes. Alguna delegación política.
Grado de diversidad. Tipos de negocios. Objetivos de adquisición. Entrada y salida de negocios.	Asignación de recursos entrada y salida de negocios. <i>Ratio</i> de crecimiento.	Asignación de recursos entre negocios y países. Entrada y salida de negocios y países. Grado de propiedad y tipo de compromiso de los países receptores.

Nota: Las características de la forma global podrían extenderse en líneas generales a la forma matricial.

nen las economías de escala propias de la especialización de la organización funcional.

En la organización divisional se suelen diferenciar dos criterios básicos de asignación de recursos: a) criterios de mercado al interior de la empresa: las divisiones compiten por los recursos con base en criterios de rentabilidad; b) criterios estratégicos: cuando se asignan los recursos con base a un plan corporativo, aunque también se tengan en cuenta las expectativas de rentabilidad. La denominada *M-form* se corresponde con una asignación de recursos con base en el mercado, pero suplantando sus funciones la jerarquía. La estructura divisional presenta ventajas tanto por razones organizativas internas como por su eficiencia asignativa como modo ideal del diseño organizativo.

Desde el interior de la empresa, un elemento que puede limitar la escala empresarial son los costes que implica una circulación de información sin pérdidas ni distorsiones ni interpretaciones incorrectas, dado que el aumento de la dimensión puede implicar que añadir nuevas transacciones conduzca a un coste mayor que realizarlas a través del mercado. La *M-form*, con la separación entre decisiones estratégicas y operativas, amplía la capacidad de los directivos para procesar grandes cantidades de información y facilita el desarrollo de la empresa.

En la estructura divisional, la alta dirección tiene funciones propias del mercado de capitales, por lo que los flujos que generan las divisiones no tienen un retorno automático a ellas, sino que deben competir para obtener recursos, con comportamientos tendentes a la maximización de be-

neficios, más que en la forma funcional.

Se dice que la organización divisional implica una mejor y más eficiente asignación de fondos entre las divisiones que si éstas fueran independientes, dado que el mercado de capitales es incapaz de disciplinar a las empresas que no maximizan los beneficios, bien negando el acceso a nuevos fondos o bien reduciendo el valor de la empresa, haciéndola más vulnerable a una compra; y además la dirección general tiene más y mejor información que el mercado de capitales (Williamson y Ouchi, 1981).

Estas afirmaciones justificativas de la organización divisional no pueden pasar por alto que:

1) Los fallos del mercado y las supuestas lagunas de información de los inversores no se corresponden con el grado de profesionalidad de los inversores actuales, que son los que ejercen la disciplina del mercado sobre las empresas ineficientes.

2) La relación entre diversificación y estructura multidivisional es fuerte, aunque no todas las divisiones tienen las características de la *M-form*, y en muchas ocasiones el poder del director de división tiende a crear subsidiarias, que escapan al control de la dirección general. Esta autonomía de la división puede debilitar la estructura de grupo.

3) A pesar de que el comportamiento de los directivos tiende supuestamente a maximizar el beneficio y a asignar recursos conforme a dicho criterio, nada les impide seguir, en la práctica, otros criterios como poder, imagen o un plan diseñado por la alta dirección que implique comportamientos similares al de la organización funcional.

4) Una fuerte orientación al beneficio puede forzar a las divisiones al beneficio a corto, a costa de los resultados futuros.

5) La supuesta mayor eficiencia de la estructura divisional es posible que sea consecuencia del aprovechamiento de estrategias de diversificación relacionadas y del poder de mercado. No es concluyente que este tipo de estructura sea en todos los casos más eficiente que la funcional (Hill, 1985).

Perrow (1981) considera que los procesos de integración se diseñan para obtener control y poder de mercado más que para ahorrar costes de transacción. La realización de procesos de integración vertical u horizontal, fusiones y adquisiciones para aumentar el control y poder sobre el mercado están presentes en todo tipo de sectores, pero esas combinaciones siguen siendo beneficiosas si poseen una racionalidad económica y reducen los costes de coordinación administrativa o, al menos, si la tecnología del sector permite obtener altos volúmenes de producción de productos estandarizados (otros hablan de barreras de entrada). Tecnología y mercado han sido los determinantes básicos de la dimensión de la empresa y de la concentración sectorial; igualmente se pueden explicar los conglomerados como sistema de reducción de riesgo.

La estructura matricial es el resultado de conjugar dos, o incluso más, estructuras de autoridad. Combina, al mismo tiempo, departamentos funcionales y divisiones de productos o geográficas. Suele presentar problemas de control y conflictos entre las dos dependencias jerárquicas; pero permite mantener con éxito

ESQUEMA 8
CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS Y MECANICAS

<i>Descripción</i>	<i>Estructuras mecánicas</i>	<i>Estructuras orgánicas</i>
Roles, responsabilidades.	Especializados, claramente definidos.	Difusos, flexibles, cambiantes.
Coordinación y control.	Supervisión jerárquica, roles, procedimientos estandarizados, planes detallados, evaluación frecuente de los resultados alcanzados.	Consulta entre los que tienen relación con la tarea, objetivos difusos y cambiantes, planes flexibles, evaluación resultados a L/P.
Comunicación.	De arriba-abajo. Los contactos externos son responsabilidad de la alta dirección.	Multidireccional. Contactos con el exterior a todos los niveles.
Supervisión y liderazgo.	No participativo. Autoridad fundamentada en la posición y la experiencia.	Participativo. Énfasis en el trabajo en equipo. Autoridad basada en el conocimiento y la experiencia.
Fuentes de conocimiento.	Local, interna.	Externa, cosmopolita: orientación profesional.
<i>Es más aconsejable cuando:</i>		
La tecnología es	Rutinaria. Bien entendida y estandarizada.	No rutinaria. No bien entendida y diseñada para cada problema.
El entorno es	Previsible: simple y de cambios presumibles.	Imprevisible: complejo, cambiante rápidamente.
Los criterios de efectividad son	Eficiencia. Operaciones y resultados previsibles. Fácil control.	Creatividad, innovación y capacidad de adaptación. Desarrollo de recursos humanos.

la atención prioritaria hacia dos fuentes de interés, como funciones y productos o mercados, etcétera. Por ello, es útil cuando no basta con emplear un único criterio de estructuración, como ocurre con las estructuras funcionales y divisionales.

Una vez construida la estructura primaria, es preciso diseñar la estructura de realización de las tareas de los departamentos (estructuras operativas) de forma mecánica u orgánica.

La estructura burocrática o mecánica, como adelantábamos, es rígida, emplea procesos estandarizados y posee sistemas de información bien desarrollados. Sirve, pues, para aplicar estrategias de liderazgo en costes y para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, y con una demanda estable. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas, donde se produzcan muchos cambios. El poder está descentralizado en técnicos y científicos responsables de la innovación. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas. Son estructuras para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos, y se emplean para aplicar estrategias de diferenciación con base en la innovación. El entorno tiende a ser complejo y dinámico en estos casos. Como síntesis, véase el esquema 8.

IX. CONCLUSIONES

El problema de la organización interna de la empresa debe abordarse, al menos, desde una doble perspectiva: la economía y la teoría de la organización. Desde una

aproximación económica, la empresa aparece como un mecanismo alternativo al mercado para organizar las transacciones, de tal forma que éstas se regulan por uno u otro procedimiento según sean los respectivos costes de transacción. La estructura jerárquica de la empresa se debe construir con un objetivo: la reducción de los costes de transacción.

El desarrollo de la empresa viene explicado por la comparación entre los costes de internalizar una nueva transacción y los costes de llevar a cabo esa transacción en el mercado, por otra empresa.

Por su parte, la teoría de la organización ha contribuido al estudio de las bases organizativas de la empresa gracias a las aportaciones de las escuelas clásica, de relaciones humanas, de los sistemas sociales y, más recientemente, del enfoque contingente, llamado a superar las limitaciones de las tres primeras.

El enfoque contingente postula que no existe una forma óptima de organizar, dado que la eficiencia de la organización depende de la confluencia que haya entre los distintos niveles de análisis que comprende: psico-social (individuos y grupos), estructural, y procesos internos y variables contingentes (tamaño, tecnología y entorno fundamentalmente).

Dentro de este enfoque conviven dos planteamientos: el primero, de corte determinista, obliga a la organización a adaptarse o pagar las consecuencias; el segundo considera la discrecionalidad de la dirección, la capacidad de la empresa para modificar su entorno y contexto, al definir su estrategia. Pudiera pensarse en una síntesis que inte-

grase el determinismo y la discrecionalidad de la dirección en un proceso de interacción y mutua adaptación de los factores contextuales y la dirección.

La estructura organizativa es el sistema más estable de relaciones de la empresa, base de desarrollo de la toma de decisiones y elemento integrador de los comportamientos individuales y colectivos para el logro de los objetivos establecidos en la estrategia; es el resultado del proceso de división del trabajo y del establecimiento de mecanismos de coordinación: la autoridad jerárquica, las rutinas administrativas y las relaciones laterales.

A partir de ambos grupos de elementos se configuran las variables anatómicas o estructurales de la organización: complejidad, distribución de la toma de decisiones, formalización y relaciones laterales. Sin embargo, estas variables son aún demasiado agregadas para que puedan emplearse de forma efectiva en la construcción de diseños organizativos alternativos. Por ello, tal vez sea más útil distinguir dos tipos de estructuras: primarias y operativas. La estructura primaria establece el esqueleto básico de la organización y puede ser de varios tipos: simple, funcional, divisional, matricial y *holding*. La estructura operativa es la forma de organización de cada unidad o departamento de la estructura primaria; según la tarea que debe desarrollar, será orgánica o mecánica.

La selección de una u otra forma organizativa depende de las variables contingentes: entorno, tamaño, tecnología, edad y dependencia, aunque las tres primeras son las más importantes. Cada empresa debe procurar la congruencia entre su estruc-

tura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan.

El entorno se puede dividir en genérico —conjunto de elementos económicos, sociales, tecnológicos o políticos que comparten las empresas ubicadas en un espacio y tiempo concreto— y específico, que es el que afecta de forma diferencial a una empresa (competencia, clientes, proveedores y grupos reguladores). Desde un punto de vista conceptual, el entorno puede caracterizarse a partir de dos factores: la incertidumbre que emane de él, esto es, su complejidad y el dinamismo o grado de variabilidad ambiental, y la distribución de recursos en el entorno, con sus posibles repartos asimétricos y consecuentes situaciones de dependencia. El análisis de la tecnología se centra en el proceso productivo, conforme a una clasificación que distingue entre tecnología rutinaria, por procesos, proyectos y pequeñas series.

Ahora bien, las variables contingentes no son las únicas que influyen sobre el diseño organizativo: hay que considerar el papel del poder y sus manifestaciones a través de los estilos de dirección y la fijación de los objetivos empresariales. La estructura organizativa se proyecta como una sombra del poder de la empresa, al mismo tiempo que constituye una fuente del mismo. Por ello, la estructura preexistente de poder influye en la formación de la coalición dominante y en las elecciones estratégicas que éste hará.

La empresa, a través de su dirección, tiene capacidad para tomar decisiones, para seleccionar los objetivos a seguir, así como la estrategia a emplear para alcanzarlos; la estrategia, incluso,

va a determinar, en parte, el entorno de la empresa, la tecnología de su proceso productivo y su tamaño; dicha estrategia se convierte en determinante de la estructura organizativa, a la vez que resulta determinada por ésta.

La estrategia, en cuanto que define los mercados y negocios de la empresa, así como la forma en que ésta va a competir en dichos mercados, selecciona su entorno relevante y establece cómo se va a actuar en él. A partir de ahí habrá que establecer la forma de desarrollar la estrategia elegida: desarrollo interno de la empresa, fusiones y adquisiciones, alianzas y cooperaciones. Las dos opciones estratégicas probablemente más útiles para la empresa española cara al mercado único europeo de 1992 son la estrategia horizontal, o explotación racional del «saber hacer», y el establecimiento de estrategias de cooperación.

Los estudios de Chandler y sus epígonos han demostrado que la estructura sigue a la estrategia siempre que los condicionantes culturales lo permitan y existan presiones competitivas que fuercen dicha coherencia, y, además, la diversificación conduce a la divisionalización; pautas bajo las que se han desarrollado los patrones de crecimiento empresarial dominantes en muchos países y sus correspondientes diseños organizativos.

Por otra parte, la consideración del poder como otra variable contextual más nos recuerda el papel que la estructura actual y sus órganos directivos pueden ejercer sobre las elecciones estratégicas del futuro. En cualquier caso, parece claro que la coherencia entre la estrategia elegida por la empresa y la estructura que utiliza para ponerla en práctica influye decisivamente sobre los resulta-

dos; y, a su vez, estrategia y estructura vienen condicionadas por el entorno en el que actúa la empresa. El estudio de las bases para el diseño organizativo de la empresa requiere, por tanto, analizar el entorno, la estructura y la estrategia empresarial desde la perspectiva de una relación recíproca y secuencial.

Para establecer las relaciones entre estrategias y estructuras encargadas de ponerlas en práctica hay que recordar la distinción entre estructuras primarias y operativas.

La elección de la estructura primaria está condicionada por los negocios que posee la empresa y por las relaciones que hay entre ellos. La estructura funcional se emplea cuando la empresa comercializa un único producto o varios muy relacionados entre sí. La estructura divisional es útil para aplicar estrategias de diversificación más o menos relacionadas tecnológicamente o comercialmente. Este tipo de estructuras favorece la coordinación y la unidad de miras, en detrimento de la especialización. Con la estructura funcional ocurre lo contrario. Cuando se pretende aprovechar las ventajas de ambas porque es preciso orientar la atención de forma prioritaria hacia dos fuentes de interés, la estructura adecuada es la matricial.

Una vez construida la estructura primaria, el paso siguiente es diseñar la estructura operativa de realización de las tareas. Para ello habrá que conocer las características de estas últimas. Las estructuras burocráticas, donde prevalecen los procesos estandarizados, son útiles para realizar tareas repetitivas, actuar en entornos estables y aplicar estrategias de liderazgo en costes. Las estructuras orgánicas, por contra,

flexibles y poco formalizadas, se emplean preferentemente para hacer cosas nuevas, trabajar en entornos dinámicos y poner en práctica estrategias de diferenciación basadas en la innovación.

Los análisis teóricos y los contrastes empíricos sobre el diseño organizativo de la empresa española son tema importante y actual, pero con una corta historia en su tratamiento.

BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN, A. A., y DEMSETZ (1972): «Production, Information Cost, and Economic Organization», *American Economic Review*, n.º 5.
- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, MacGraw Hill, New York.
- (1976): *La estrategia en la empresa*, EUNSA, Pamplona.
- (1979): «Planificación de la gestión empresarial ante el cambio», *Marketing y Actualidad*, junio, págs. 21-31.
- BURNS, T., y STALKER, G. M. (1961): *The management of Innovation*, Tavistock Pub., Londres.
- CLARKE, R., y MCGUINNESS, T. (1987): *The Economics of the Firm*, Basil Blackwell, New York.
- COASE, R. H. (1937): «The Nature of the Firm», *Económica*, noviembre. Traducido al castellano en A. CUERVO, M. ORTIGUEIRA y A. SUÁREZ (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- CYERT, R. M., y MARCH, J. G. (1965): *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, Méjico.
- CHANDLER, A. D. (Jr.) (1962): *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- CHANNON, D. E. (1979): *Strategy and Structure of British Enterprise*, MacMillan Press, Londres.
- CHEUNG, S. N. (1983): «The Contractual Nature of the Firm», *The Journal of Law & Economics*, abril, págs. 1-21.
- DESREMEUX, A. A. (1986): «Formation des struc-

tures d'entreprises», *Revue des Travaux et quelques Hypotheses. Economie et Sociales*, vol. 20, n.º 6, págs. 3-41.

- DONALSON, L. (1985): *In Defence of Organization Theory*, Cambridge University Press.
- DYAS, G. P. (1972): *Strategy and Structure of French Industrial Enterprise*, Harvard S. Thesis, Massachussets.
- FAMA, E. F. (1984): «Problemas de agencia y teoría de la empresa», *ICE*, julio, páginas 53-65.
- FERNÁNDEZ, Z. (1986): «La estructura organizativa: un análisis contingente», *Investigaciones Económicas*, vol. 10, n.º 3, págs. 467-482.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., y FERNÁNDEZ CASARIEGO, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*, Ariel, Barcelona.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization Design and Reading*, MA. Addison Wesley.
- y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implantation, Structure, Systems and Process*, West Publishing, St. Paul, Minnesota.
- GRINYER, P. H., y YASAI-ARDENAKI, M. (1980): «Dimensions of Organizational Structure: a Critical Replication», *Academy of Management Journal*, vol. 23, n.º 3, págs. 405-421.
- GROSSMAN, S., y HART, O. (1986): «The Cost and Benefits of Ownership. A Theory of Vertical and Lateral Integration», *Journal of Political Economy*, págs. 691-719.
- HAMBRICK, D. C. (1981): «Environment, Strategy and Power within top management Teams», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, páginas 253-275.
- HARRISON, M. T. (1987): *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*, Sage, Newbury Park, 1987.

NOTA

(*) El autor agradece a Z. Fernández Rodríguez la lectura y las sugerencias realizadas a este trabajo, que han permitido mejorar diversos aspectos del mismo.

- HILL, C. W. (1985): «Oliver Williamson and the M-Form Firm: a Critical Review», *Journal of Economics Issues*, vol. XIX, n.º 3, septiembre, páginas 731-751.
- HITT, A., y DUANE, R. (1986): «Relationship Among Corporate Distinctive Competences, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance», *Journal of Management Studies*, n.º 23, 4 julio, págs. 401-415.
- HREBINIAK, L. G., y JOYCE, W. F. (1984): *Implementing Strategy*, MacMillan Press, New York.
- JENSEN, M. C. (1983): «Organization Theory and Methodology», *Accounting Review*, abril.
- y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, octubre.
- KALDOR, N. (1934): «The equilibrium of the Firm», *The Economic Journal*, vol. 44.
- KAST, F. E., y ROSENZWEIG, J. G. (1979): *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*, MacGraw Hill, Méjico.
- KNIGHT (1947): *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, Aguilar.
- LAWRENCE, P. R. (1981): «The Harvard Organization, an Environment Research Program», en A. H. Van der Ven y W. E. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization: Design and Behavior*, John Wiley, New York.
- y LORSCH, J. W. (1976): *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona.
- LEIBENSTEIN, H. (1987): *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press, Cambridge.
- LITTERER, J. A. (1979): *Análisis de organizaciones*, Limusa, Méjico.
- LUTHANS, F. (1980): *Introducción a la Administración. Enfoque de contingencias*, MacGraw Hill, Méjico.
- MILLER, D. (1986): «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategy Management Journal*, vol. 7, págs. 233-249.
- MINTZBERG, H. (1984): *Estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- (1985): «A Review of Positioning School of Strategy Management», Ponencia *Fifty Annual Strategy Management Society Conference*, Barcelona, 2-5 octubre.
- MOUZELIS, N. P. (1973): *Organización y burocracia*, Península, Barcelona.
- PAVAN, R. (1972): *Strategy and Structure in Italian Enterprise*, Harvard Business School, tesis doctoral.
- PERROW, CH. (1981): «Markets, Hierarchies and Hegemony», en Van der Ven, A. H., y Joyce, W. E., *Perspectives on Organization: Design and Behavior*, John Wiley, New York, páginas 371-386.
- PIORE, M. J. (1988): «La reforma de las sociedades en la industria manufacturera americana y el desafío a la teoría económica», *ICE*, junio, págs. 139-153.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, Méjico.
- (1985): *Competitive advantage*, The Free Press, New York. Véase Porter, M., «From competitive advantage to corporate strategy», *Harvard Business Review*, mayo/junio 1987, págs. 43-59.
- y FULLER, M. (1988): «Coaliciones y estrategia global», *ICE*, junio, págs. 101-120.
- PUGH, D. S. (1981): «The Aston Program», en Van der Ven, A. H., y Joyce, W. E. (eds.), *Perspectives on Organization: Design and Behavior*, John Wiley, New York.
- RUMELT, R. (1974): *Strategy Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston.
- SALAS FUMÁS, V. (1987): *Economía de la empresa. Decisiones y organización*, Ariel, Barcelona.
- SERRA RAMONEDA, A. (1987): *Sistema Económico y Empresa*, Ariel, Barcelona.
- SUZUKI, Y. (1980): «The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprise», *Strategy Management Journal*, vol. 1, n.º 3, páginas 265-292.
- THANHEISER, H. (1972): *Strategy and Structure of German Firms*, Harvard Business School.
- TOSI, L. (1984): *Theories of Organization*, John Wiley, New York.
- WILLIAMSON, O. (1964): *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice-Hall.
- (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.
- (1986): *Economic Organization Firms, Markets and Policy Control*, Harvester Press, Brighton.
- y OUCHI, Q. (1981): «The markets and Hierarchies and visible hand perspectives», en Van der Ven, A. H., y Joyce, W. E., *Perspectives on Organization: Design and Behavior*, John Wiley, New York, págs. 347-405.
- WOODWARD, J. (1971): «Administración y tecnología», en Burns, T., *El hombre industrial*, Tiempo Nuevo, Buenos Aires, págs. 201-236.