

EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES (LA JUNGLA DOMINADA)

Zulima FERNÁNDEZ

I. INTRODUCCIÓN

EL estudio de las organizaciones parece terreno abonado para las metáforas. Por un lado, Morgan (1986) las utiliza para proporcionar una imagen sobre cómo conciben las organizaciones las diferentes teorías que las han estudiado. Por otro, esa proliferación de teorías y enfoques, dedicados tanto al estudio de las organizaciones como de la dirección en general, ha sido definida primero como jungla (Koontz, 1961) y después como matorral (Pfeffer, 1993), en un alarde de símiles botánicos. Pues bien, en mi opinión, esa naturaleza en estado salvaje que encontrábamos hace cuarenta años ha sido domeñada por el esfuerzo del hombre y se ha convertido en un jardín. Los enfoques que ahora prevalecen se caracterizan por su rigor y capacidad para analizar de forma concienzuda una amplia variedad de problemas relacionados con el diseño organizativo. Las aportaciones de la sociología, la biología y la economía han introducido método y rigor en un ámbito de estudio históricamente fragmentado. No quiero decir con ello que dispongamos en estos momentos de un paradigma dominante; antes al contrario, se trata de un jardín de senderos que se bifurcan, dados los escasos esfuerzos por aunar y sintetizar líneas de investigación que se alejan cada vez más.

Esa divergencia se aprecia también en el interés por generar un conocimiento aplicable. Algunas teorías se preocupan por al-

canzar conclusiones que tengan una traducción más o menos inmediata al ámbito de la gestión; otras, por el contrario, muestran un desinterés patente por la práctica, en ocasiones como consecuencia de una opción radical por lo supuestamente científico a costa de la aplicabilidad.

Durante bastante tiempo, la teoría de la organización, y dentro de ella el enfoque contingente, ocupó un lugar preferente dentro de la investigación y de la docencia relacionada con los problemas que preocupan al diseño organizativo (1). En paralelo, han ido surgiendo nuevos enfoques aún englobables dentro de ella; así como toda una serie de aportaciones por parte de la economía, que han dado origen a la economía de las organizaciones, donde se incluyen la economía de los costes de transacción y la teoría de la agencia. Unas y otras han permitido ampliar el ámbito de estudio y los problemas relacionados con el diseño organizativo que pueden abordarse de forma rigurosa.

El objeto de este trabajo es analizar esas teorías, con la intención de apuntar las principales aportaciones de cada una de ellas. El trabajo se estructura en dos partes, en la primera haremos una revisión de las principales teorías que nutren el estudio del diseño organizativo, sus aportaciones y limitaciones; para, a partir de ellas, tratar de apuntar algunas posibles líneas de convergencia. A continuación, en la segunda parte se presentarán algunas de las principales

aplicaciones de esas teorías al diseño de las estructuras organizativas, lo que servirá también para apreciar su utilidad. En última instancia lo que se pretende es comenzar a cercar el jardín, de forma que el orden de la geometría se imponga finalmente a la naturaleza.

II. EL JARDÍN DE SENDEROS QUE SE BIFURCAN

1. Las escuelas (que florezca un millar de flores)

El estudio de las estructuras y procesos organizativos estuvo dominado durante bastante tiempo por una serie de enfoques de orientación sociológica, que se incluyen habitualmente en la teoría de la organización. Aquí podemos incluir, al menos, el enfoque contingente, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría institucional y la teoría ecológica. Con el tiempo, la economía, que había incorporado supuestos más realistas sobre el comportamiento humano —tomados, precisamente, de algunas elaboraciones de la teoría de la organización, como las de Simon, Cyert y March—, comenzó a preocuparse por el estudio de las estructuras y de las relaciones de autoridad, dando lugar a la aparición de la economía de los costes de transacción (ECT) y de la teoría de la agencia.

De esta manera, ha ido surgiendo toda una línea de pensamiento —fragmentada—, que se caracteriza por aplicar la metodología propia del análisis económico al estudio de las organizaciones empresariales, una vez asumida la existencia de racionalidad limitada, asimetría de información y comportamiento oportunista. La economía de las organizaciones (EO) utiliza con-

ceptos más precisos y métodos de análisis más potentes que la teoría de la organización, lo que ha dado un rigor creciente al estudio sobre cómo las organizaciones se estructuran internamente. Además, alumbra diferentes aspectos de la vida organizativa, lo cual quiere decir que, al menos en determinados aspectos, pueda considerarse como complementaria de la teoría de la organización, no sustitutiva.

Las diferentes teorías que estudian los problemas de diseño organizativo pueden clasificarse en dos grandes bloques, según que primen los aspectos explicativos o prescriptivos. Los enfoques de talante normativo proporcionan propuestas consistentes sobre cómo diseñar la estructura interna de las organizaciones. Probablemente, el enfoque contingente sea el más paradigmático en este sentido, ya que establece relaciones congruentes entre variables de diseño y contingentes, como estrategia, tamaño, tecnología, entorno o edad, que las organizaciones deben aplicar si desean ser eficientes. Las teorías institucionalista y ecológica, por el contrario, son de carácter explicativo; describen cómo o por qué las organizaciones adoptan un determinado tipo de diseño y lo mantienen —o lo cambian— a lo largo del tiempo; pero no entran a discutir las formas de diseño óptimas. Por su parte, las teorías englobadas dentro de la economía de las organizaciones comparten tanto el enfoque normativo como el positivo; ya que por un lado describen una serie de realidades derivadas de sus supuestos de partida, mientras por otro prescriben contratos (la agencia) o diseños óptimos (la ECT).

A continuación, haremos un repaso somero y apretado de ca-

da una de las principales teorías que alimentan el estudio de las organizaciones y su diseño.

El enfoque contingente se sustenta sobre la idea de que las organizaciones deben adaptar su estructura y procesos internos a las contingencias que afronten. 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 y estrategia, fundamentalmente) y entorno.

La aproximación contingente se inició con los trabajos de Woodward (1971), quien estudió las relaciones entre estructura y tecnología, entendida ésta como tecnología de proceso. Por su parte, Perrow (1967) ha propuesto una definición más genérica, lo que ha permitido caracterizar la tecnología de cualquier departamento de la empresa, y no sólo del de producción. La importancia del medio fue destacada desde un punto de vista teórico por Emery y Trist (1965) y empírico por Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorch (1967). Sus trabajos se encuentran entre los más destacados del enfoque y se caracterizan, además, por su orientación cualitativa, basada en casos de estudio. Justo lo contrario del planteamiento del grupo de Aston (Pugh *et al.*, 1968), que emplea técnicas de análisis multivariante para estudiar los efectos del tamaño, la edad y la dependencia de otra organización como variables contingentes (véase Fernández, 1986, para una revisión de las principales aportaciones de este enfoque).

Aunque no siempre se incluyen dentro de los estudios sobre

contingencia, cabría añadir aquí a los estudiosos de la estrategia y sus efectos sobre la estructura, como Chandler (1962) y sus epígonos. También podrían contemplarse los trabajos que mediatizan la relación entre estrategia y estructura con la intervención del tamaño (Grinyer *et al.*, 1980). Menos común aún es catalogar aquí los estudios realizados en las dos últimas décadas con el objeto de identificar la relación entre estrategias de diversificación (integración vertical, diversificación relacionada y no relacionada) y las estructuras multidivisionales (Hoskinsson, 1987; Hill, 1988).

Las últimas aportaciones se realizan en el campo de las configuraciones organizativas, es decir, conjuntos de variables contingentes y organizativas que deben establecerse de forma conjunta, como son las configuraciones estructurales de Mintzberg (1984) o los tipos de Miles y Snow (1978): exploradores, analizadores o defensores.

El enfoque contingente, de hecho, es el representante más claro de la ciencia normal dentro del estudio de las estructuras organizativas, y ha dominado el estudio del diseño organizativo durante más de veinte años (Donaldson, 1996). Sin embargo, y pese a esta situación tan favorable, ha ido perdiendo adeptos en favor de otros enfoques más comprensivos. En realidad, nunca dejó de estar cuestionado por su inhabilidad para resolver muchos problemas, tanto teóricos como empíricos, muchos de ellos relacionados con el hecho de que una buena parte de la investigación se dedica al estudio de un número muy reducido de variables (Drazin y Van de Ven, 1985). Es sintomática la opinión de Lawrence (1987, 7), quien señalaba: [aunque] «hay gran variedad en la utilidad de las propo-

siciones contingentes, algunas son simplemente triviales. Tratar de especificar cada posible contingencia puede distraer del esfuerzo de encontrar conceptos poderosos capaces de guiar la práctica».

En sentido contrario, también debe tenerse en cuenta cómo la contingencia, pese a su raíz sistémica, no tiene en cuenta el principio de equifinalidad que defiende la posible existencia de varias soluciones alternativas para resolver el mismo problema; antes al contrario, postula la existencia de un único diseño óptimo para cada contingencia que afronte la organización. Este olvido puede obedecer al hecho de que se confunden estructuras con funciones (Merton, 1967; Gresov y Drazin, 1997). Una estructura puede ser capaz de desempeñar varias funciones, y la misma función puede conseguirse con diferentes diseños estructurales. De acuerdo con ello, el enfoque contingente, en realidad, debería establecer qué funciones exige la aparición de una determinada contingencia, entorno, tamaño, edad o estrategia, en lugar de proponer la variable de diseño estructural más adecuada.

El planteamiento de Galbraith (1977), uno de los más sugerentes y rigurosos —en mi opinión—, se corresponde mucho más con esta última orientación. Para Galbraith, el problema de diseño organizativo se convierte en cómo acomodar la cantidad de información que requiere el desempeño de una tarea con la cantidad de información que es capaz de generar una estructura. Cuando demanda y oferta de información no coinciden, pueden emplearse varias opciones; por ejemplo, aumentar la cantidad de información procesada con la ayuda de nuevos sistemas de información o, alternativamente,

reducir la cantidad requerida, creando unidades autocontenidas como las divisiones.

Con todo, y paradójicamente, el enfoque contingente, aunque haya sido relegado en el campo de la investigación, sigue dominando la enseñanza, al menos en los cursos de diseño organizativo que se inspiran en la teoría de la organización. Esta preponderancia obedece, entre otras cosas, al papel activo que achaca a la organización, de la que asume la capacidad de adaptarse y cambiar. La ecología de las poblaciones, por el contrario, enfatiza el papel de los procesos de selección, pero minimiza el papel de la adaptación racional.

La ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979) aplica los modelos propios de la selección natural, prestados de la biología y de la ecología, al estudio de las organizaciones. Su unidad de análisis es la población o conjunto de organizaciones similares. Su idea central es que los recursos del entorno son limitados y se distribuyen en forma de nichos; de manera que sólo sobrevivirán las organizaciones capaces de adaptarse a ellos, en virtud de la forma que hayan adoptado. La aparición de una nueva especie surge como resultado de un proceso de tres etapas (Aldrich, 1979; McKelvey, 1982): 1) variación o generación, intencionada o no, de cambios; 2) selección de las mejores variaciones que supongan aprovechamiento de recursos, y 3) retención y difusión ulterior de las mejores variaciones. El resultado de este proceso será un conjunto de organizaciones homogéneas.

En algunos casos, las variaciones que se llevan a cabo en unas organizaciones pueden ser identificadas y aplicadas por

otras, lo que acercaría la ecología de las poblaciones al institucionalismo y a la teoría evolutiva; pero en otros no se conocerá cuáles son las de más éxito o en qué consisten realmente. Sea como fuere, las variaciones «mejores» serán las que conserven las organizaciones supervivientes. Es decir, este enfoque no elimina el papel de los decisores, sólo cuestiona la influencia individual que puedan ejercer (Baum, 1996, 78).

Una vez seleccionada una forma organizativa, tanto los arreglos estructurales internos como las constricciones ambientales producirán una fuerte inercia que limitará —o impedirá— las posibilidades de cambio. Costes hundidos, rutinas y restricciones legales son algunas de las limitaciones que producen rigidez e inercia. Además, el proceso de selección es de tal forma que se espera que las organizaciones que menos cambien sean las que tengan más probabilidades de sobrevivir (Hannan y Freeman, 1977, 1984) (2). Cuando el entorno no siga proporcionando recursos para el mantenimiento de esa forma organizativa, desaparecerá y será substituida por otra. Por ello, la existencia de la organización debe entenderse más como un rasgo de la población que de sus miembros (Van de Ven y Astley, 1981, 439). La evidencia empírica, sin embargo, es escasa y no siempre confirma las predicciones de la teoría (3).

Dentro de la población, los cambios dependen de los procesos demográficos y ecológicos. La mayor parte de la investigación empírica se ha centrado en el análisis de los procesos de nacimiento y muerte de las organizaciones como fuentes de diversidad. Así, el análisis demográfico estudia los efectos de la edad y el tamaño sobre las *ratios* de fracaso y desaparición de las

organizaciones. Dentro de los procesos ecológicos, se analizan (Singh y Lunsden, 1990): a) la teoría de la profundidad del nicho (*niche-width theory*), que establece en qué condiciones ambientales son preferidas las estrategias generalistas o las especialistas; b) la dinámica poblacional, que investiga los efectos del número de creaciones y fracasos anteriores sobre las *ratios* actuales de creación de nuevas organizaciones; c) la dependencia de la densidad, es decir, los efectos del tamaño de una población sobre las *ratios* de aparición y desaparición de organizaciones.

El cambio se convierte en un proceso demográfico que poco debe a las variaciones que se introduzcan en las organizaciones individuales. Uno de los puntos más discutibles de la teoría es, precisamente, su desinterés por los cambios individuales; así, cuando asume que las organizaciones crecen, por ejemplo, lo que se traduce en estructuras internas y procesos más complejos, la teoría debe suponer que la organización pequeña muere y otra mayor nace, para contemplar este fenómeno (Donaldson, 1995).

En general, los investigadores ha optado por la generalización, sacrificando con ello la precisión y el realismo (Baum, 1996). El significado, la definición y, sobre todo, la medida de sus conceptos claves presenta muchas limitaciones, como ocurre, por ejemplo, con conceptos como nacimiento y muerte (Young, 1988). «Esto crea problemas conceptuales y fomenta el escepticismo respecto de la veracidad de los procesos subyacentes que se hayan inferido, porque los hallazgos que confirman no pueden interpretarse con precisión, y crea problemas empíricos no resueltos al hacer difícil relacionar los

hallazgos contradictorios con las bases teóricas» (Baum, 1996, 107).

La ecología social (Astley, 1985; Fombrum, 1986), por su parte, resalta las interacciones entre las poblaciones, tanto simbióticas como competitivas; lo que supone que muchas veces será difícil entender el comportamiento de una organización sin tener en cuenta la evolución de otras con las que se relaciona. Se han elaborado diferentes tipologías de estas interacciones (Astley y Fombrum, 1983; Brittain y Wholkey, 1988), que han sido objeto de numerosos trabajos empíricos; y además proporcionan un nexo adicional con la teoría institucional.

El modelo de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich, 1979) asume que existe una distribución asimétrica de recursos dentro del entorno, lo que coloca a unas organizaciones en relación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. En síntesis, dicha aproximación defiende que las organizaciones tienen que estudiarse en relación con el resto de entidades con quienes compiten y comparten recursos escasos; para concluir resaltando el control externo al que una organización puede verse sometida por su necesidad de aprovisionarse en otras entidades y grupos de su entorno. Con ello se sustituye la preocupación por la eficiencia, tan cara al estudio de las organizaciones, por el análisis del poder; pero, en cualquier caso, estudia fenómenos similares a los que interesan a la economía de los costes de transacción.

La idea central es que las organizaciones tratan de reducir la dependencia que sufran respecto del entorno (o aumentar la que otros experimenten respecto a

ellas). Para alcanzar este objetivo tienen dos opciones, adaptarse o modificar la naturaleza de su relación con el medio. Así, pueden tratar de absorber dependencia buscando un nuevo nicho donde la dependencia externa sea menor, o mediante la expansión del dominio a través de procesos de integración vertical y horizontal, diversificaciones, fusiones y adquisiciones. La dependencia se puede negociar mediante el establecimiento de acuerdos y el intercambio de directivos. Por último, es posible utilizar canales administrativos y judiciales, emprendiendo, por ejemplo, acciones legales contra la competencia o presionando para obtener tarifas, subsidios o cualquier otra forma de regulación.

Este enfoque destaca el poder que unas organizaciones tienen sobre otras como consecuencia de su control sobre los recursos que éstas últimas necesitan. La teoría institucional comparte esta preocupación por el poder (Zucker, 1987), puesto que también parte del supuesto de que unas organizaciones dependen de otras para sobrevivir. Ahora bien, donde el primero analiza cómo una organización puede aumentar su autonomía, la teoría institucional postula la aparición de una creciente homogeneidad entre las organizaciones como forma de ganar aceptación social (Westney, 1993, 58).

El institucionalismo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983), en efecto, parte de que las organizaciones tratan de ganar legitimidad, y con ello posibilidades de supervivencia, en lugar de mejorar su eficiencia interna; y para ello tienden a adoptar los mismos diseños estructurales que otras organizaciones, con independencia de que sean o no los mejores. Para la teoría institucional las organizaciones

son sistemas sociales, no sólo técnicos; los individuos necesitan apoyo social, no sólo eficiencia. El contexto social en el que actúan constriñe y orienta su comportamiento; es decir, existen una serie de normas sociales, creencias y reglas que definen el comportamiento individual «socialmente aceptable»; de tal manera que el hábito, la convención, las conveniencias o la obligación social llegan a explicar conductas que no son el resultado de una elección previa y que, incluso, pueden ser perjudiciales para el decisor.

En consecuencia, las decisiones sobre diseño no serán necesariamente el resultado de una elección racional, sino del deseo de parecerse lo más posible a otras y así ganar legitimidad y aceptación social. La supervivencia depende ahora de la legitimidad, no de la eficiencia. La adaptación a las exigencias del entorno determina la estructura. Ese isomorfismo institucional se puede lograr de tres maneras (DiMaggio y Powell, 1983): mediante coerción, mimetismo o normas. El isomorfismo coercitivo surge cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones —formales e informales— establecidas por otras organizaciones de las que depende. El mimético es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito; mientras que el normativo responde a la aplicación de una serie de normas compartidas por diferentes organizaciones.

La investigación empírica se ha centrado en particular en los factores que afectan a los isomorfismos, sobre todo en las regulaciones de carácter estatal. Estas son muy importantes en la determinación de los isomorfismos normativos, al igual que la profesionalización. En otros casos, la conducta mimética puede

provenir del empleo de los mismos consultores (Slack y Hinings, 1994) o de la movilidad de los empleados (Child y Smith, 1987). Por el contrario, no se ha dedicado el mismo esfuerzo a estudiar los factores que dificultan la adaptación (Oliver, 1991, 151).

Entre los casos de isomorfismos estudiados, encontramos ayuntamientos, servicios de atención a la infancia, escuelas públicas, iglesias protestantes, oficinas de viajes estatales, organizaciones voluntarias de servicios sociales, hospitales y organizaciones deportivas. Este predominio de las organizaciones no lucrativas tal vez tenga algo que ver con los postulados de una teoría que defiende que las organizaciones en entornos institucionales tienden a parecerse más. La eficiencia es más importante para las empresas que para una oficina pública, por lo que para ellas las presiones sociales pierden importancia frente a la necesidad de generar beneficios. La legitimidad y aceptación social pueden ser fundamentales para garantizar el mantenimiento de un flujo sostenido de fondos para las organizaciones públicas, financiadas con fondos públicos; en las organizaciones mercantiles este supuesto plantea más interrogantes. Las empresas se preocupan por los resultados, no por alcanzar más o menos aceptación social, salvo en casos extremos en los que su conducta pudiera generar rechazo entre sus clientes u otros grupos de interés relacionados con ellas.

Esto no supone que haya que rechazar la aplicación de este enfoque. Por un lado no hay que olvidar el peso que la moda, difundida por consultores y escuelas de negocio, tiene sobre la aplicación y difusión de determinadas técnicas de gestión, como las prácticas «justo a tiempo».

Hacer lo mismo que los demás puede ser muy útil cara a los accionistas, ya que éstos no podrán exigir tantas responsabilidades a aquellos directivos que simplemente apliquen lo que todos hacen y los consultores recomiendan. Esto puede darse sobre todo en funciones cuya relación con los resultados de la empresa no se aprecie fácilmente, como *marketing* o I+D, o cuya productividad no sea fácil de medir (Westney, 1993).

No deja de ser paradójico, por lo demás, el poco grado de institucionalización de la teoría institucional (Tolbert y Zucker, 1996). Esta teoría, a diferencia de la ecológica, no ha desarrollado una serie de variables *standard* ni posee una metodología de investigación aceptada. La investigación empírica es muy variada en objeto y método, pero —y este es otro rasgo curioso— el proceso de institucionalización propiamente dicho sido muy poco estudiado.

A la economía de los costes de transacción (ECT) debemos una de las pocas explicaciones disponibles sobre la aparición de las jerarquías y, por tanto, de las organizaciones. Para ella, mercados y jerarquías son formas alternativas de organizar las transacciones, de forma que se minimicen los costes originados por éstas. La ECT se apoya sobre dos supuestos básicos: racionalidad limitada y oportunismo. A partir de aquí se determinan las características de las transacciones y los factores que incidirán decisivamente sobre los costes originados por ellas, en particular las inversiones en activos específicos, el número de participantes, el grado de incertidumbre, la frecuencia de los intercambios y el grado de observabilidad del objeto de la transacción.

La ECT se ha aplicado al estudio de las estructuras de gobierno. La más inmediata es el análisis de la integración vertical (Masten *et al.*, 1989; Monteverde y Teece, 1982). También se ha aplicado para analizar las formas intermedias derivadas del establecimiento de alianzas estratégicas, como *joint ventures* (Hennart, 1988), franquicias y redes (Jarillo, 1988).

Por lo que se refiere a la organización interna, la aportación más importante, objeto de una amplia discusión y contrastación empírica desde entonces, es la defensa de la estructura multidivisional (M-Form) como forma eficiente capaz de resolver el problema de agencia entre accionistas y directivos, y de actuar como un mercado de capitales en miniatura

La ECT ha sido objeto de abundantes críticas, de entre las que son destacables (Barney y Hesterly, 1996, 123): su preocupación exclusiva por la minimización de costes, la subestimación de los costes de organizar y el olvido del papel de las relaciones sociales en las transacciones económicas.

La importancia atribuida por la minimización de los costes de transacción hace que se olvide la posibilidad de emprender conductas de carácter estratégico: la eficiencia es el único objetivo posible a alcanzar. No se concibe, por lo tanto, la posibilidad de tomar decisiones que incrementen los costes de transacción, por ejemplo, como consecuencia de la inversión en activos específicos, aunque gracias a ellos la empresa pueda obtener ventajas competitivas y consolidar su posición en el mercado a largo plazo (Ghoshal y Moran, 1996). Tampoco se han tenido en cuenta los costes que genera la jerarquía, como los costes de agen-

cia internos, los costes de coordinación (pérdida de control e inflexibilidad) y los costes de influencia. Todos ellos suelen ser minusvalorados. Por último, se ha criticado a la ECT por su olvido de los aspectos sociales de las transacciones económicas: costumbres, hábitos, confianza y reputación deberían ser tenidos en cuenta (Granovetter, 1985).

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) estudia las transacciones en las que una parte, el principal, encarga a otra, el agente, que realice una actividad en su nombre, en condiciones de asimetría de información y conflicto de objetivos entre ambos. Este tipo de relaciones conlleva la posibilidad de que el agente se comporte de forma oportunista, lo que obliga a establecer mecanismos de control y aseguramiento para impedirlo o limitarlo al máximo.

En la medida en que los sistemas de información, de cualquier tipo, son un elemento fundamental para controlar y reducir el oportunismo (Eisenhardt, 1989), los problemas pueden resolverse con la ayuda de las estructuras y sistemas de recompensa adecuados. El establecimiento de una relación de agencia supone delegar autoridad a un agente, lo que permite obtener los beneficios derivados de la especialización de funciones, ya que las decisiones se toman allí donde se poseen los conocimientos y la información para ello. En contrapartida, es preciso coordinar esos esfuerzos dispersos mediante el diseño de una jerarquía de autoridad que supervise el comportamiento de los subordinados. Cuando no baste con ella para eliminar conductas oportunistas, habrá que emplear sistemas de incentivos (Eisenhardt, 1988) que hagan que los intereses de agente y principal

coincidan. Los incentivos son especialmente adecuados cuando es posible evaluar el comportamiento de los subordinados, bien directamente, bien a través de los resultados de su trabajo; en otros casos, son menos útiles.

En todo caso, la clave del diseño radica en el análisis de las relaciones entre la naturaleza de los conocimientos poseídos por los individuos y la estructura de la organización (Jensen y Meckling, 1992). El problema básico consistirá, pues, en asignar los derechos de decisión de manera que se optimice el uso de los conocimientos individuales; lo que supone contrastar los efectos de la centralización decisoria, que puede suponer una pérdida de información, con los de la descentralización y posible descontrol.

La teoría de la agencia se ha desarrollado en dos frentes, uno positivo y otro normativo, el modelo principal-agente. El primero analiza problemas de agencia y propone mecanismos de gobierno para resolverlos; el segundo, construye contratos óptimos, por lo que se aleja de nuestros propósitos.

El enfoque positivista ha dedicado una buena parte de sus esfuerzos a estudiar el caso de la separación entre propiedad y control, así como los procedimientos que se arbitran para resolverlo, tanto internos como externos. Entre estos últimos, se encuentran los mercados, de control societario, trabajo y bienes y servicios (Fama, 1980); y se ha analizado tanto el papel de aquéllos en el disciplinamiento de los directivos como las respuestas de éstos en forma de blindaje. Dentro de las medidas internas, destacan el uso de incentivos vinculados con los objetivos de los accionistas (Murphy, 1986), la mejora de los sistemas

de información, la formación de los consejos de administración o las consecuencias de la participación en el capital de diferentes tipos de inversores. Con todo, la teoría ha ido extendiendo su ámbito de interés hacia cualquier tipo de relación de la agencia. En su deseo de convertirse en la base de una nueva teoría de la organización, se han investigado todo tipo de relaciones de agencia, como las de empleo, diferentes tipos de acuerdos de cooperación o la relación entre accionistas y prestamistas financieros.

El tipo de las relaciones de agencia más estudiadas explica una de las críticas más reiteradas a esta teoría: su aparente vinculación con los intereses de los inversores en detrimento de otros grupos y, muy en particular, de los trabajadores (Perrow, 1986). Sin embargo, este hecho no es inherente a la teoría (Barney y Hesterly, 1996, 129), ya que el esquema es, por definición, neutral, y podría ser utilizado, por ejemplo, para estudiar los intereses de los agentes.

2. La biblioteca de Babel

La economía de las organizaciones ha sido objeto de numerosas críticas —provenientes de los autores englobados dentro de la teoría de la organización—, relacionadas sobre todo con sus asunciones sobre la conducta humana y el nivel de análisis empleado (Donaldson, 1990, Barney, 1990).

Tanto la ECT como la teoría de la agencia asumen que el comportamiento de los individuos es oportunista; lo que supone una concepción limitada y pesimista del ser humano, que, a su vez, tiene una serie de consecuencias imprevistas, ya que no

se tienen en cuenta los beneficios que puede provocar el establecimiento de relaciones basadas en la confianza mutua o el sentido de pertenencia.

El establecimiento de relaciones de confianza (Ring y Van de Ven, 1992) y el control social pueden tener una influencia sobre las transacciones y sus costes mucho mayor de lo que se cree. Algo así recoge el planteamiento de Ouchi (1980), quien introduce una tercera forma de control: los clanes, como forma de combinar autoridad con valores compartidos (4). La confianza es, así mismo, un elemento nuclear de la aparición de relaciones de cooperación entre organizaciones, que sirve para reducir los costes de transacción, al eliminar la incertidumbre y los comportamientos oportunistas parejos.

La economía de las organizaciones incorpora el concepto de racionalidad limitada, pero desconoce las teorías de la motivación que destacan el papel del altruismo, el deseo de logro, el reconocimiento o la satisfacción por el trabajo bien hecho (Donaldson, 1990); sólo tiene en cuenta los incentivos económicos. Se olvida del papel que cumplen sobre las expectativas los valores compartidos, el efecto de la historia y de las relaciones continuadas; desconoce la importancia que puede tener en la motivación de los empleados la lealtad a la organización, así como el orgullo de pertenecer a ella. La vida del hombre se lleva a cabo en las organizaciones, y acomodarse a ellas, ser un ser social, en lugar de antisocial, es un requisito para la supervivencia y promoción de la mayoría de las personas (Simon, 1991a). La identificación con la entidad en la que se trabaja se convierte, así, en un elemento de motivación tan efectivo como las recompen-

sas o el ejercicio de la autoridad. Por el contrario, asumir como una premisa indiscutible el oportunismo de los individuos puede generar conductas indeseadas al tratar de minimizarlo.

Esta desconfianza profunda sobre el individuo, al que se supone movido exclusivamente por su propio interés, molesta de modo particular a los teóricos de la organización cuando se aplica a los directivos. Una buena parte de la teoría de la agencia estudia y resuelve los problemas derivados del abuso de confianza al que cualquier directivo propenderá en cuanto le dejen ocasión. Para la teoría de la organización, es incomprensible cómo puede abordarse el proceso de dirección a partir de la presunción de que los directivos tienden por definición a emprender conductas desviadas (5) contrarias a los intereses de los accionistas. Parece difícil motivar y construir organizaciones donde prime la cooperación cuando, desde el principio, se asume como dada la desconfianza sobre los empleados (6).

El nivel de análisis de la EO es el individuo (Donaldson, 1990; Barney, 1990). Por el contrario, la teoría de la organización no sólo trabaja en este nivel, sino que también estudia grupos y —sobre todo— organizaciones, o incluso conjuntos de organizaciones. Prácticamente toda la EO se sustenta sobre una serie de supuestos de comportamiento humano —racionalidad limitada, oportunismo— de los que se infieren formas de conducta de las organizaciones. Por el contrario, dentro de la teoría de la organización encontramos, junto a análisis a nivel individual, teorías que estudian la estructura y los procesos organizativos, como el enfoque contingente, o las poblaciones, como la ecología de las poblaciones.

La economía de las organizaciones, con todas sus limitaciones, sin embargo, es muy potente, por cuanto es capaz de explicar una gran variedad de fenómenos con la ayuda de pocos constructos y esquemas teóricos relativamente simples (Hesterly *et al.*, 1990). Donde la teoría de la organización carece de un marco conceptual claro, utiliza las aportaciones de diferentes disciplinas y emplea muchas y poco definidas variables (Bacharach, 1989), la economía de las organizaciones, fiel a su origen, utiliza los conceptos y métodos del análisis económico para abordar el estudio de muy diferentes problemas, como venimos de ver; lo que la convierte en una herramienta fundamental del análisis organizativo. De hecho, el rigor y el método introducidos por la economía han obligado a los sociólogos a desarrollar teorías más precisas (Zald, 1987).

La teoría de la organización, núcleo durante mucho tiempo del estudio científico de la dirección de empresas, carece de un modelo teórico general, aplicable al estudio de diferentes tipos de fenómenos. En lugar de dedicarse a desarrollar y probar un paradigma básico que guíe la investigación, los estudiosos de la teoría de la organización han preferido centrarse en el estudio de tópicos —como la cultura o las técnicas japonesas de gestión—, a los que se llega desde una variedad de modelos teóricos, lo que supone una dispersión de esfuerzos considerable (Barney y Ouchi, 1986, 3). Esta variedad, en principio, pudo ser un indicio de apertura y pluralismo, en una disciplina curiosa y dispuesta a abordar los problemas de una forma abierta sin autolimitarse de antemano, pero ahora se está convirtiendo en esterilizante, porque favorece más el avance en

paralelo que la progresión de la ciencia (Pfeffer, 1993).

La cuestión relevante es si realmente interesa disponer de un paradigma dominante o, por el contrario, la complejidad de los temas abordados por la dirección de empresas exige el empleo simultáneo de varios paradigmas, so pena de caer en un reduccionismo empobrecedor. La decisión no es fácil. La opción del paradigma único y exclusivo puede provocar un aislamiento creciente de la realidad, lo que conferirá una rigidez creciente a la disciplina; su capacidad para resolver problemas irá menguando, mientras crece el número de anomalías que se presentan, con lo que se irá cerrando sobre sí.

Ahora bien, el caso contrario tampoco es muy alentador. Un elevado grado de pluralismo amplía el número y enriquece el tratamiento de los problemas a analizar; pero también —como señalaba Pfeffer (1993)— puede acabar por ser paralizante cuando hay demasiadas opciones teóricas y poca selección entre ellas. Varias son las razones que apuntan en este sentido. La capacidad para intercambiar opiniones y hallazgos se hace mucho más difícil; sencillamente, no hay un vocabulario consolidado y compartido, y ello entorpece las comunicaciones entre investigadores de diferentes enfoques. Además, cuando no hay una estructura de liderazgo académico incuestionado, surgen dificultades para determinar lo que es una investigación de calidad y calibrar el verdadero valor que aportan muchos trabajos; hay mucha incertidumbre sobre qué métodos utilizar, y todo ello supone un serio retraso en el avance de la investigación (Foss, 1996).

Un eclecticismo moderado, o pluralismo equilibrado (Foss, 1996) podría ser la solución, ya

que permitiría combinar las ventajas de ambos planteamientos extremos. Con él se mantendría un cierto grado de competencia entre programas, al tiempo que se mantiene la posibilidad de establecer una fertilización cruzada entre ellos, derivada, al menos, del intercambio de experiencias de forma insesgada, sin prejuicios. Desde luego, para que este tipo de eclecticismo sea realmente fructífero sería preciso fijar antes conceptos, vocabulario y gramática; sólo así será posible realizar intercambios fructíferos y evaluar los trabajos.

Pues bien, hasta la fecha, el estudio de las organizaciones sigue siendo un jardín donde los senderos se bifurcan, en lugar de converger. Hace cerca de cuarenta años se caracterizó el campo de la dirección de empresas como una jungla teórica, un terreno conceptualmente fragmentado y sociológicamente dividido. Jungla, matorral o jardín, la variedad no se ha reducido con el paso de los años, sino todo lo contrario; aunque ahora el rigor ha mejorado sustancialmente. En el cuadro n.º 1 aparece un resumen de las principales características de los enfoques estudiados.

3. El poder y la necesidad

La mayoría de las teorías que estudian las organizaciones apuestan por una creciente homogeneidad entre ellas; por causas muy distintas en cada caso, pero todas aquellas que comparten una misma situación se acaban pareciendo entre sí. Los isomorfismos pueden ser de dos formas, según cuáles sean sus motivos (DiMaggio y Powell, 1983). Los isomorfismos cooperativos buscan legitimación y reconocimiento social, según nos diría la teoría institucional. Las

CUADRO N.º 1

LAS PRINCIPALES ESCUELAS DE DISEÑO ORGANIZATIVO

	<i>ECOLOGÍA</i>	<i>DEPENDENCIA DE RECURSOS</i>	<i>TEORÍA INSTITUCIONAL</i>	<i>CONTINGENCIA</i>	<i>ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES</i>	
					<i>ECT</i>	<i>Teoría de la agencia</i>
Unidad de análisis	Población o comunidad de poblaciones	Organización	Organización	Organización	Transacción	Relación principal-agente
Concepto de organización	Forma organizativa	Coaliciones que emplean recursos	Sistema social	Sistema técnico	Estructura de gobierno que minimiza los costes de transacción	Nexo de contratos
Objetivo de la organización	Sobrevivir	Maximizar (minimizar) el poder (la dependencia) respecto del entorno	Obtener legitimidad	Maximizar la eficiencia (congruencia entre contingencias y organización)	Maximizar la eficiencia	
Asunciones básicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden identificarse poblaciones 2. Cada población tiene mecanismos de selección. Se enfatiza el proceso de selección frente al de adaptación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución asimétrica de recursos en el entorno 2. Las organizaciones tratan de aumentar su poder/reducir su dependencia de otras controlando los recursos clave 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las organizaciones adoptan formas organizativas parecidas 2. El proceso de homogeneización puede lograrse por tres vías: normas, coerción o mimetismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen formas organizativas óptimas 2. Cada organización debe adaptar su estructura y procesos a las contingencias que afronta: tamaño, edad, tecnología, entorno, estrategia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de las transacciones 2. Determinación de la estructura de gobierno que minimice los costes de transacción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del problema de agencia 2. Análisis de las formas de resolución: sistemas de control, y aseguramiento 3. Diseño de la más adecuada
Supuestos sobre el comportamiento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalidad limitada 2. Información incompleta 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de aceptación social 2. Aceptación de valores y normas comúnmente aceptados, aun cuando vayan contra sus intereses 	Racionalidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalidad limitada 2. Comportamiento oportunista 	
Disciplina de partida	Biología	Sociología y Ciencia Política	Sociología	Economía	Economía	Economía
Bibliografía básica	Hannan y Freeman (1977, 1989) McKelvey (1982) Aldrich (1979)	Pfeffer y Salancik (1978)	Meyer y Rowan (1977) Powell y Di Maggio (1991)	Woodward (1971) Lawrence y Lorch (1967) Pugh <i>et al.</i> (1968) (Chandler, 1962)	Williamson (1975, 1985) Ouchi (1980)	Jensen y Meckling (1976) Eisenhardt (1988, 1989)

organizaciones no pretenden seleccionar el mejor diseño, tan sólo el de mayor aceptación social, gracias a lo cual estarán en mejor disposición para obtener recursos adicionales en el futuro. Los isomorfismos competitivos

surgen cuando las presiones del entorno son tan fuertes que expulsan a las organizaciones inadaptadas. La eficiencia es el criterio que guía ahora la selección de la forma organizativa a adoptar. Es lo que postulan la ecología

de las poblaciones, el enfoque contingente y la economía de las organizaciones.

A la postre, las organizaciones acaban por parecerse, ya que las que no se adaptan desaparecerán. Por ello, la única de-

cisión racional será la de tomar medidas para facilitar esa adaptación pasiva. Además, el modelo de selección es ciego. Unos decisores aciertan, otros se equivocan, pero la capacidad selectiva del entorno es implacable: los que se confundan desaparecerán.

En consecuencia, bien sea de forma consciente —porque los decisores son capaces de tomar decisiones correctas—, bien de forma inconsciente —porque las ineficientes y mal adaptadas se van del mercado—, se produce un proceso de corte darwinista, ya familiar desde el modelo neoclásico, que selecciona la forma correcta de adaptación en cada caso. En estas condiciones, el papel de los directivos es, en el mejor de los casos, secundario, y casi de seguro irrelevante. En lugar de tener capacidad para decidir cómo afrontar una contingencia o diseñar una estrategia que, por principio, debería ser única, han de limitarse a aplicar lo que otros antes que ellos han hecho. En el extremo, se convertirían en administradores, lo que parece un supuesto bastante fuerte a la vista de la experiencia directa, pero también de la investigación empírica. El desconocimiento de los procesos de decisión y poder que surgen en las organizaciones puede darnos una visión excesivamente mecanicista de éstas, lo que está en línea con los planteamientos de la escuela clásica, pero desconoce otras aproximaciones más vinculadas con la dirección estratégica.

En concreto, las asunciones anteriores plantean una serie de interrogantes, entre los podrían entresacarse los siguientes:

— ¿Sólo existe un único diseño óptimo? ¿Podrían utilizarse diferentes soluciones para el mismo problema?

— ¿El entorno es realmente tan exigente como para eliminar a los ineficientes? ¿Son tan fuertes las presiones competitivas del medio?

— ¿Es realista el supuesto de racionalidad que comparten la mayoría de las teorías? Los decisores ¿son racionales o, como mucho, limitadamente racionales?

La idea de que existe un único diseño óptimo para cada situación, es decir, que sólo puede emplearse una solución determinada para cada tipo de problema, choca con un principio muy querido a la teoría de la organización: la equifinalidad. Una buena parte de las teorías modernas sobre la organización encuentran su sustento en la teoría de sistemas, que proporciona conceptos hoy básicos, como el de sistema abierto, del que se deriva, precisamente, la idea de interacción medio-organización. Pues bien, la equifinalidad es otro de los principios nucleares de esa teoría, que postula la posibilidad de que el mismo resultado pueda alcanzarse de distintas maneras. Sin embargo, cuando se trata de proponer soluciones organizativas, se asume que siempre habrá una óptima.

No es casual que en los últimos años haya adquirido un predicamento creciente dentro de la dirección estratégica la teoría basada en los recursos, que defiende la heterogeneidad empresarial. Cada empresa es y debe ser más diferente, como resultado de la dotación de recursos y capacidades que haya ido acumulando gracias a las decisiones pasadas, e incluso a la suerte que haya tenido. En estas condiciones, se hace difícil aceptar que todas ellas deban adoptar diseños organizativos similares so pena de desaparecer. La forma de organización que la empresa adopte

será determinante en el proceso de generación de las capacidades (Fernández, 1993) gracias a las cuales será posible la movilización colectiva de sus recursos (Amit y Shoemaker, 1993).

De lo que se trata es de seleccionar una serie de elementos de diseño organizativo que permita desempeñar una función concreta, la que se necesita para responder a las exigencias de una tarea. Y esto en algunos casos podría realizarse de varias formas; de manera que, previsiblemente, y junto a problemas que sólo puedan resolverse de una manera, haya otros para los que existen varias posibilidades de resolución factibles. Por lo tanto, diferentes combinaciones de variables estructurales y sistemas de incentivos podrían ser capaces de realizar el mismo trabajo, relacionarse con el entorno, aplicar una estrategia, en suma, en línea con las propuestas de Galbraith (1977).

En otras situaciones, una organización tendrá que tratar de desempeñar simultáneamente funciones distintas y contradictorias, al enfrentarse a demandas también contrapuestas. Para resolver este dilema, se deberá decidir primero qué demandas serán satisfechas de forma prioritaria, y después cómo hacerlo; y de nuevo aquí podrían darse casos en los que existan diferentes formas de desempeñar la misma función (Gresov y Drazin, 1997). En cualquier caso, siempre que haya que tomar decisiones, bien sobre qué funciones primar, bien sobre cómo desempeñarlas, aparece como determinante la figura de los encargados de tomar esas decisiones, su poder relativo, su grado de aversión al riesgo y sus conocimientos. Es decir, los decisores y sus características ya no van a ocupar un lugar irrelevante en el proceso de diseño de la estructura a emplear.

Por lo demás, se podría alegar que, aunque el decisor no sea hiperracional, la misma dinámica de los acontecimientos desplazará a las organizaciones que no seleccionen la estructura y los procesos idóneos; pero, de nuevo, esto puede ser un supuesto demasiado fuerte, a la vista de la evidencia empírica disponible. En presencia de mercados imperfectos, debería bastar con seleccionar un diseño satisfactorio, no óptimo (Roberts y Greenwood, 1997, 352), para garantizar no sólo la permanencia de la empresa, sino la obtención de unos resultados más que satisfactorios. De hecho, las organizaciones no siempre deben adaptarse de forma pasiva ante cambios producidos exógenamente. Antes al contrario, tienen capacidad para modificar el entorno en el que actúan y dictar nuevas reglas del juego mediante el proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia (Child, 1972).

En resumen, la intervención del decisor en el proceso de elección del diseño puede no ser indiferente, si existen varias opciones disponibles o hay que seleccionar previamente qué funciones se prefiere satisfacer, en un entorno donde las presiones ambientales no parecen tan exigentes. Esto nos lleva directamente al decisor y sus características y al estudio de los procesos de toma de decisiones, lo que incluye indefectiblemente el análisis del poder. Es decir, pasamos de una serie de aproximaciones asépticas a otra dominada por los procesos decisorios y de poder, que las primeras olvidaron (salvo, en parte, la teoría institucional).

A ello se añade, por último, el problema de la racionalidad limitada; de manera que al aplicar criterios de satisfacción, en lugar de maximización, cada organiza-

ción podría llegar a soluciones distintas capaces de sobrevivir porque las presiones ambientales no son tan fuertes como para impedir la convivencia con éxito de diferentes soluciones. Piénsese, por ejemplo, en la economía de los costes de transacción; no deja de ser paradójico que la misma teoría que postula la existencia de costes de transacción como consecuencia de la racionalidad limitada, olvide este supuesto cuando se trata de elegir entre estructuras de gobierno alternativas (Dow, 1987): aquí ya no hay limitaciones de la racionalidad ni problemas de falta de información, el decisor será capaz de seleccionar el diseño óptimo.

El diseño estructural no es necesariamente un problema de índole técnica —resoluble, por lo tanto, de modo racional—, sino que depende de los procesos decisorios y políticos que invariablemente lo acompañan; procesos que se llevan a cabo en una estructura preexistente que influye en la distribución de información y poder dentro de la organización, en las elecciones estratégicas, incluidas sus propias modificaciones, y en la ascensión y configuración de una coalición dominante. La estructura establece el soporte del sistema de comunicaciones formal de la entidad, por lo que influye en la selección de los problemas a considerar, en las decisiones a tomar y en los individuos que participarán en ellas, junto con las relaciones que mantendrán entre sí y la información de que dispondrán.

En estos términos, la estructura no sería tan sólo el resultado de la asignación de tareas dentro de la organización, sino que la autoridad, el control sobre los recursos y la toma de decisiones también serán repartidos (Pfeffer, 1981, 224) y adjudicados a determinados puestos y

roles. El diseño organizativo, merced a la disposición jerárquica, proporciona una base primordial del poder, por lo menos de posición; permite, por otra parte, a determinados individuos situarse en puntos de absorción de incertidumbre o administrar «contingencias estratégicas» (Hickson *et al.*, 1971) para el resto de la organización, gracias a las interdependencias inherentes a toda división del trabajo y al desigual reparto de recursos esenciales. Por ello, la estructura organizativa influye en la distribución interna de poder y en la composición de la coalición dominante; ésta, por su parte, será previsiblemente reacia a toda modificación que atente contra su posición preeminente, que tratará, a su vez, de consolidar o incrementar.

La coalición que resulte dominante se convierte en una nueva variable contingente (Montanari, 1978; Robbins, 1987). De ella dependerán la definición de los criterios de eficiencia a seguir por la organización y la toma de una serie de decisiones de carácter estratégico, cuales son los propios cambios estructurales. Es decir, el poder y quienes lo tengan pueden ser claves en la selección de un determinado diseño organizativo; lo que supone que las preferencias, valores, creencias y conocimientos de la coalición dominante influirán sobre la selección de un determinado diseño organizativo, y ello nos conduce de nuevo al enfoque institucional.

La introducción del poder y de las características de los decisores en el proceso de elección de la estructura a aplicar no supone que haya que olvidar toda preocupación por la eficiencia y la búsqueda del mejor diseño. Sólo se trata de reconocer el papel activo que aquéllos tienen tanto en la definición del futuro de la empresa como en la forma en que

ésta lo abordará; estrategias y estructuras, en suma, en un entorno cuya complejidad y multiplicidad de exigencias puede permitir un cierto margen de maniobra en el ajuste de una y otra.

Lamentablemente, los procesos de cambio dentro de las organizaciones han sido muy poco estudiados por las diferentes aproximaciones teóricas; unas porque en realidad no les otorgan importancia —como la ecología de las poblaciones— y otras porque los dan por dados. Hay poca investigación sobre este tema, aunque el estudio de los cambios tal vez sea una buena forma de abordar la integración de las diferentes teorías, y con ello la importancia relativa que se pueda otorgar al empleo de criterios objetivos en el diseño de las estructuras (7).

III. EL ARREGLO DEL JARDÍN

En este apartado, se presentarán algunas de las principales aportaciones hechas por las teorías que se han comentado con anterioridad al diseño de las estructuras organizativas. Con ello pretendemos recoger un conocimiento aplicado, de utilidad para las empresas y sus directivos; al tiempo que mejorar nuestro entendimiento sobre esas teorías, sus similitudes y diferencias. A la postre, de lo que se trata, retomando la metáfora inicial, es de cercar el jardín y bosquejar sus senderos y parterres, de manera que puedan llegarse a establecer vías de confluencia

Para realizar esta revisión, distinguiremos entre estructuras operativas y primarias. Estas últimas constituyen el esqueleto básico de la organización, resultado de una serie de decisiones relacionadas con la forma de de-

partamentalización básica aplicada, sea por funciones, por propósito (producto, cliente o mercado) o ambas. Estas estructuras pueden ser, en consecuencia, funcionales, divisionales o matriciales. Por estructuras operativas entendemos las estructuras que adoptan los departamentos que se han constituido en una determinada estructura primaria; y que pueden ser básicamente de dos tipos: burocráticas y adhocráticas, si empleamos la terminología de Mintzberg (1984), o mecánicas y orgánicas, en la de Burns y Stalker (1961). Ambos tipos pueden emplearse en las estructuras funcionales tanto como en las divisionales. Así, un departamento de I+D previsiblemente será más orgánico que uno de producción. De manera similar, una multidivisional puede emplear divisiones organizadas internamente como burocracias y como adhocracias. Una matriz, por lo demás, puede conservar partes más estables (Mintzberg, 1984).

1. Las estructuras primarias: Estrategia vs. poder

Las empresas con un tamaño mínimo (es decir, a las que no basta con una estructura simple) pueden optar entre tres tipos de estructura: funcional, divisional o matricial. La decisión sobre cuál de ellas elegir depende del tipo de estrategia corporativa de la empresa, si nos atenemos a las propuestas del enfoque contingente (Chandler, 1962), aunque para la ECT la M-Form, un tipo concreto de divisional, constituye la estructura eficiente (Williamson, 1975). Ambas teorías, con todo, asumen que la elección de la estructura obedece a criterios técnicos. Por el contrario, el enfoque institucional introduce otros factores explicativos, en concreto sobre la difusión de

las estructuras multidivisionales (Meyer y Rowan, 1977; Palmer *et alii*, 1993).

En la estructura funcional los recursos humanos y materiales se agrupan por funciones como compras, producción o ventas, lo que favorece la eficiencia y la especialización, al reunir a todos los expertos en una actividad. Jerarquía y normas son los principales mecanismos de coordinación usados en ella. A cambio, pueden experimentar problemas de coordinación por la orientación parcial, precisamente, de esos departamentos. Sobre todo, a medida que aumenta la variedad de los negocios de la empresa, porque ésta se va diversificando o extendiendo hacia nuevos mercados geográficos. Por ello, son útiles para poner en práctica estrategias de producto único o de pocos y muy relacionados productos. Las estrategias de diversificación introducen una complejidad creciente, cada vez más difícil de gestionar con estructuras funcionales, donde los departamentos especializados deben coordinarse para facilitar el flujo de distintos productos dirigidos a distintos mercados. Esto sobrecarga a la alta dirección, que es la única capaz de coordinarlos, por lo que, a la postre, acaba sólo preocupándose por las decisiones operativas, el día a día, y no por la definición de las futuras líneas estratégicas que debe seguir la organización.

La alternativa consiste en crear estructuras multidivisionales, con divisiones autocontenidas, que se ocupan de los recursos y decisiones relacionadas con cada línea de negocio, dejando para la oficina central las decisiones estratégicas. Williamson (1975) retoma esta idea y propone la M-Form como estructura eficiente, capacitada para resolver el problema de agencia entre accionistas y directivos y

asignar recursos mejor que el mercado de capitales. Éstas, de hecho, son las únicas funciones de la oficina central: reasignar los recursos financieros de la empresa entre divisiones que compiten por ellos en términos de rentabilidad esperada y asignar y disciplinar a los directivos de las divisiones. A partir de ahí, las divisiones gozan de autonomía operativa. Su labor se evaluará exclusivamente a través de los resultados que alcancen —y de los que son responsables, puesto que la oficina central no interviene en ellas. De aquéllos dependerá también la retribución de los directivos.

Sin embargo, los resultados empíricos sobre la presunta superioridad de esta estructura no son todo lo concluyentes que cabría desear. De los estudios realizados, la mayoría confirma la superioridad de la M-Form, pero en algunos de ellos la evidencia de unos resultados superiores es débil, cuando no ambigua; incluso algunas investigaciones han encontrado que los resultados asociados con la M-Form eran peores (véase Hoskinson *et alii*, 1993, para una revisión de los mismos).

¿A que obedecen estos hallazgos? El análisis de la estructura multidivisional no deja de ser otra manifestación de la comparación entre mercados y jerarquías. Lo que se dilucida en realidad son las ventajas que puede aportar la organización a un conjunto de negocios que podrían actuar igualmente de forma independiente en los mercados; Williamson (1975) apunta dos, pero ¿no habría más?

Las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre la posesión de un conjunto de recursos y capacidades que pueden aplicarse simultánea o sucesivamente en distintos negocios,

dando pie a la explotación de sinergias o economías de ámbito (Robbins y Wiersema, 1995; Markides y Williamson, 1996) (8). Esta estrategia corporativa requiere, para su puesta en práctica, una organización crecientemente compleja. No basta con diseñar divisiones autónomas ligadas por vínculos financieros y directivos; es preciso fomentar el flujo de información y la colaboración entre las divisiones, así como la forma de explotar centralizadamente esos recursos y capacidades mediante el diseño de una oficina central poderosa que centraliza una serie de actividades, al tiempo que estimula la puesta en común de recursos entre las divisiones (Lorch y Allen, 1973).

Esa organización de carácter cooperativo es capaz de proporcionar ventajas derivadas de la puesta en común de recursos, a costa de romper con el modelo diseñado por la ECT, fundado sobre la competencia y el corto plazo. En realidad, aparece un segundo tipo de multidivisional centralizada —la CM-Form— (Hill, 1988; Hill y Hoskinson, 1987), similar al modelo de planificación estratégica encontrado por Goold y Campbell (1989) y en contraposición al modelo de control financiero, similar a la M-Form, y también identificado por estos últimos.

En contrapartida, el modelo de la M-Form parte de la premisa de que el mercado de capitales presenta imperfecciones, algo discutible en una economía global, como la presente (9). No es casual que los grandes grupos muy diversificados, como los *chaebol* coreanos y los *keiretsus* japoneses, hayan surgido en países sin mercados financieros desarrollados. Tampoco parece casual que en países como Alemania y España, donde el sistema bancario ha tenido histórica-

mente un peso superior al de los mercados —justo lo contrario del mundo anglosajón—, la banca haya participado directamente en la industria y dado origen a grupos muy diversificados. Es decir, este papel de la organización como sustituta del mercado, de capitales en este caso, podría entenderse en países y épocas en las que éste no estuviera desarrollado; cuando las circunstancias cambian, también lo hace la justificación correspondiente.

En cualquier caso, la M-Form está capacitada para actuar como accionista activo, y disciplinar a los directivos, siempre que se resuelva el problema de agencia entre accionistas y directivos de la central (10). Ello hace que la M-Form sirva para gestionar una cartera de negocios estables y no demasiado extensa, ya que, en este caso, se reduce la asimetría de información entre accionistas y directivos, por lo que aquéllos podrán evaluar mejor el comportamiento de sus agentes (Dundas y Richardson 1982; Goold y Campbell, 1989).

Hasta ahora, el planteamiento sigue estando basado en términos de eficiencia: se buscan las mejores soluciones, sean éstas universales o contingentes, respecto al tipo de estrategia corporativa seguida por la empresa. Sin embargo, las razones que explican la difusión de la estructura multidivisional pueden ser otras que la búsqueda de eficiencia. Tanto la aplicación de este diseño como el seguimiento de la estrategia de diversificación que la provoca tienen otras posibles explicaciones, como, por ejemplo, el poder relativo de los encargados de seleccionar una y otra. La primera la proporciona la teoría de la agencia, ya que se trata de una estructura que favorece el crecimiento —objetivo muy caro a los directivos— (11); lo mismo que los procesos de di-

verificación no relacionada, que la aplicación de la M-Form favorece. No deja de ser curioso, por lo demás, que las empresas donde se ha empleado esta estructura multidivisional estuviesen mayoritariamente dirigidas por profesionales de formación comercial o financiera (Fligstein, 1985).

Por su parte, no hay que descartar el efecto de factores institucionales, de carácter normativo o mimético. Las consultoras se han dedicado a proponer esta forma organizativa o sus variantes como las unidades estratégicas de negocio (SBU), lo mismo que las escuelas de negocio más reputadas. Así, se ha detectado cómo las empresas cuyos directivos se habían formado en escuelas de élite adoptaban esta forma con más frecuencia que el resto (Palmer *et al.*, 1993). El mimetismo y el deseo de parecerse a otras empresas del sector también parece haber tenido al-

go que ver en la adopción ulterior de este diseño, al menos a juzgar por los hallazgos de Fligstein (1985; 1991). Según esto, el proceso de adopción de las formas multidivisionales se regiría sucesiva —o incluso simultáneamente— por criterios de eficiencia y de legitimidad.

2. Estructuras operativas: Eficiencia vs. innovación

Gracias a los estudios realizados dentro del enfoque contingente, hemos llegado a identificar qué tipo de organización es más útil en función de las principales contingencias: tamaño, tecnología, entorno. Básicamente, podemos emplear dos grandes tipos —burocráticas y orgánicas—, según que lo que se pretende sea favorecer la eficiencia y la estabilidad o la innovación y la flexibilidad, respectiva-

mente. Las características más destacadas de unas y otras aparecen en el cuadro n.º 2.

Las estructuras mecánicas se caracterizan por una definición estricta de roles, con derechos y responsabilidades claramente definidos para cada puesto. La división del trabajo, pues, es alta, y los principales mecanismos de coordinación empleados son las normas, procedimientos y roles, así como la autoridad jerárquica, que supone la aceptación del criterio de los superiores. Se trata, entonces, de una estructura bien dotada para hacer un trabajo repetitivo, aunque sea muy complejo, especialmente si es complejo; ya que ordena y regula el trabajo y la secuencia de operaciones. En ella se emplean tecnologías rutinarias, donde no aparecen muchas incidencias o, de aparecer, existen procedimientos para resolverlas. Por lo tanto, favorece la eficiencia, pero no la flexibilidad, por lo que es

CUADRO N.º 2

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGÁNICAS Y MECÁNICAS (HARRISON, 1987, 83-84)

Descripción	Estructuras mecánicas	Estructuras orgánicas
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 de resultados a largo plazo.
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.

útil ante un entorno previsible, estable, sin grandes cambios.

Por el contrario, las estructuras orgánicas son mucho más adaptables. Los puestos están definidos de forma mucho más genérica, importan más los conocimientos que la posición jerárquica. La coordinación se efectúa sobre todo a través de mecanismos laterales (Galbraith, 1977) que facilitan el flujo de información en todas direcciones y favorecen el trabajo en equipo y la interacción permanente entre personas de cualificación diferente. Es una estructura preparada para acometer problemas nuevos y mal planteados, sobre los que no hay mucha información, es decir, donde se utilizan tecnologías no rutinarias; favorece la innovación y el cambio, de ahí su utilidad para trabajar en entornos complejos y, sobre todo, dinámicos.

Paradójicamente, sin embargo, ha surgido en los últimos años toda una literatura que preconiza soluciones organizativas adecuadas a cualquier empresa y actividad. Sobre la base de la experiencia japonesa, se defiende la utilidad indiscutida de elementos de diseño como los equipos interfuncionales, la organización por procesos, el aplanamiento de las jerarquías y la descentralización de la toma de decisiones.

3. Las nuevas formas organizativas. La gestión del conocimiento

Este tipo de propuestas se fundamenta sobre una concepción de la empresa como un depósito de conocimiento, capaz de generar y aplicar nuevo conocimiento (Grant, 1996, Conner y Prahalad, 1996; Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995);

lo que otros denominan organización que aprende (*learning organization*) (12), es decir, que es capaz de generar, almacenar, recuperar, combinar y transmitir conocimientos dentro de ella.

La importancia del aprendizaje —más allá del conocido efecto experiencia— parece haber sido «descubierta» recientemente tanto por el mundo de la práctica como por el de la academia (Levinthal y March, 1993), que a su vez lo ha conectado con el enfoque de los recursos y capacidades, en buena medida traducibles en nuevas formas de conocimiento. La idea de que las ventajas competitivas de la empresa se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear (13); lo que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización; así como facilitar que las personas que posean esos conocimientos estén dispuestas a compartirlos con otras.

El conocimiento está disperso por toda la empresa, es crecientemente específico y tiene un fuerte componente tácito, lo que reduce su movilidad y dificulta su traslado hacia niveles superiores de la jerarquía, y con ello la concentración de la toma de decisiones (Grant, 1996). Por tanto, el diseño debe preocuparse por crear un contexto de trabajo que estimule la autonomía y la toma de responsabilidades por parte de los empleados (Spender, 1996, 47). El hecho de que muchos conocimientos, además, residan en los individuos y grupos que los utilizan supone que el principal recurso de la empresa no pertenezca a ésta, sino a sus empleados; de ahí, de nuevo, la importancia de contar con su colaboración y la necesidad

de descentralizar la toma de decisiones para que sean ellos quienes decidan.

De manera similar, la necesidad de combinar muchos conocimientos distintos, poseídos por distintas personas, explica la formación de equipos y grupos en todos los niveles de la organización, desde los círculos de calidad en producción hasta los equipos de desarrollo de nuevos productos.

Ahora bien, debemos tener cuidado con las recomendaciones de carácter universal que parecen rodear los nuevos diseños. La formación de equipos y la constitución de estructuras orgánicas puede ser útil para generar nuevo conocimiento, pero también hay que conservar y transmitir el que ya se posee, así como el que se vaya produciendo; aprendizaje no equivale a cambio continuo. Los equipos tienen problemas para explotar y transferir los conocimientos que ya se han producido. Más aún, su uso es difícil cuando se quiere aplicar a la resolución de problemas muy complejos o a la introducción de innovaciones radicales (Westney, 1994; Hedlund, 1994). En efecto, por un lado, el proceso interactivo y participativo consume mucho tiempo, por lo que tal vez no sea el más adecuado para hacer frente a tareas muy complejas, que, en su lugar, pueden abordarse mediante una parcelación y secuenciación del trabajo (14). Por otro lado, el trabajo en equipo prima la cooperación frente a la especialización, por lo que es discutible que sea el idóneo para abordar innovaciones radicales, que requieren el dominio absoluto de una disciplina (15).

Con todo, los nuevos diseños no sólo deben resolver los problemas que plantea la generación de nuevo conocimiento;

para conservar, explotar y comunicar ese conocimiento siguen siendo necesarias las estructuras que emplean la jerarquía como principio de coordinación, junto con el empleo de normas y procedimientos. Las capacidades de la empresa —«lo que sabe hacer»— se traducen en rutinas (Nelson y Winter, 1982), por lo que la forma en que la empresa las diseña, aplica y trasmite es fundamental en el proceso de aprendizaje organizativo (Pisano, 1994).

De nuevo nos encontramos con la eterna dicotomía: es preciso explorar nuevas formas de conocimiento al tiempo que se explotan los conocimientos disponibles, variación frente a retención en la terminología ecológica. Los nuevos diseños no deben renunciar a ninguno de los dos objetivos (Weick y Westley, 1996, Nonaka y Takeuchi, 1995); antes al contrario, han de ser capaces de combinar equipos y jerarquías en la misma organización. Ejemplos de este tipo de diseños los proporcionan las estructuras hipertextuales diseñadas por Nonaka y Takeuchi (1995) y el concepto de circularidad de Ackoff (1989).

La necesidad de combinar eficiencia e innovación es especialmente sentida en las organizaciones grandes y complejas. Históricamente, se ha convenido en que a medida que la empresa gana en complejidad y diversidad, como consecuencia del paso de estrategias monoproduktoras y centradas en un país a otras basadas en la diversificación y la globalización, debería ir modificando su estructura, de funcional a divisional o, si acaso, matricial, si necesitaba atender simultáneamente varias fuentes de diversidad. En ningún caso se cuestionaba el principio jerárquico de organización y coordinación de las actividades; como

mucho, la matriz incorporaba un segundo tipo de autoridad, que completaba el diseño original, aunque con muchos problemas.

Ahora, por el contrario, se postula la relajación del principio de autoridad como mecanismo de coordinación y la introducción de elementos de mercado dentro de la empresa (Birkinshaw, 1997). La empresa se configuraría como una red de unidades dotadas de una elevada autonomía de actuación y responsables de sus resultados, capaces de competir y cooperar entre sí. Es decir, se espera de ellas —y transmitir esta idea será, precisamente, una de las responsabilidades de la alta dirección— que cooperen e intercambien conocimientos e información, pero también se admite que trabajen con empresas ajenas a la red, aunque sean competidoras. Una unidad de producción, por ejemplo, puede abastecerse en el mercado si la oferta del proveedor interno no es competitiva. Un departamento de distribución estaría autorizado a comercializar productos de terceros si los considerara mejores. Las unidades de I+D podrían vender sus servicios a las divisiones del producto (Halal, 1998).

En cualquier caso, uno de los elementos centrales de diseño es la paulatina sustitución de la jerarquía por las relaciones laterales como elemento de coordinación; en el bien entendido de que esto no conllevará un incremento de los costes de transacción, por varias razones. Primero, los extraordinarios avances en el campo de las comunicaciones reducen los problemas de incertidumbre y asimetría de información, con costes cada vez menores. Segundo, la creación de una cultura de confianza y cooperación debe traducirse en una reducción de los costes de transacción (16) y de comunicación, al establecer normas explí-

cas e implícitas de coordinación (Kogut y Zander, 1996).

Es decir, las estructuras multidivisionales clásicas se diferenciaban según las funciones que desempeñaba la oficina central y los mecanismos y tipos de relación entre las divisiones. Ahora, las nuevas formas organizativas abogan por la reducción de la oficina central, a cambio de enfatizar aún más los mecanismos de relación entre las divisiones y de facilitar el intercambio de información y conocimientos entre ellas. Es lo que algunos denominan estructuras federadas (Miles y Snow, 1986; Handy, 1992) y otros N-Form (Hedlund, 1994; Bartlett y Ghoshal, 1993) (N por nueva y por ser la letra siguiente a la M). En el cuadro n.º 3 aparece la comparación entre ambas estructuras.

La N-Form está concebida para gestionar una amplia variedad de negocios que comparten entre sí múltiples interrelaciones tangibles e intangibles. Ahora bien, en lugar de emplear una oficina central poderosa, del tipo de las que hemos visto en los modelos de multidivisional centralizada y de planificación estratégica, se pretende ahora que los recursos se descentralicen a las unidades operativas, que operan con dependencia limitada de la matriz corporativa en lo que se refiere a recursos humanos, financieros o tecnológicos, pero con considerable interdependencia entre ellos «[...]; la organización se va a desarrollar y dirigir según el principio de proliferación y subsiguiente agregación de pequeñas unidades independientes, de abajo arriba, en lugar de una división y descentralización de recursos y responsabilidades desde arriba» (Bartlett y Ghoshal, 1993, 42).

Es decir, el modelo de las redes o federaciones de empresas

CUADRO N.º 3

N-FORM VS. M-FORM (HEDLUND, 1994, 83)

	<i>N-form</i>	<i>M-form</i>
Interdependencia tecnológica	Combinación	División
Interdependencia entre el personal.....	Constelaciones temporales, dado un grupo de personas	Estructuras permanentes, donde cambian los grupos de personas
Nivel organizativo crítico	Medio	Alto
Red de comunicaciones	Lateral	Vertical
Funciones de la alta dirección	Catalizador, arquitecto	Monitor, asignador de recursos
Ámbito competitivo	Concentración, economías de profundidad, partes combinables	Diversificación, economías de escala y ámbito, partes semi-independientes
Forma organizativa básica	Heterarquía	Jerarquía

no reproduce las relaciones estrictas de mercado (17); antes bien, parte de dos premisas claramente diferenciadoras: 1.º) las unidades se unen voluntariamente para cooperar y colaborar; asumen su pertenencia a una red cooperativa; 2.º) sigue existiendo un centro corporativo, más reducido en tamaño, pero no en importancia. Su labor central, ahora, no será la de proveer centralizadamente de muchas actividades a las divisiones o unidades, sino la de favorecer el establecimiento de flujos cooperativos entre ellas y crear ese clima de confianza que los sustente e incentive. La explotación de sinergias se fomenta desde el centro, pero no se realiza desde él, sino que es responsabilidad de las unidades.

Es decir, la oficina central se preocupará de fomentar las interrelaciones y la explotación de sinergias entre las empresas, pero no desempeñará muchas actividades por sí misma, lo que le permitirá conservar un tamaño mínimo. En expresión de Handy (1992, 62), el centro de una federación «existe para coordinar, no para controlar». Se trata, por lo

tanto, de combinar las ventajas de lo pequeño y de lo grande dentro de la misma organización (18).

Con ello se pretende construir organizaciones flexibles, con una gran capacidad de respuesta y especialmente orientadas hacia la generación de conocimiento, a partir del modelo de la ABB, a la que todos utilizan como ejemplo. Quiere esto decir que es preciso esperar más tiempo si queremos averiguar hasta qué punto este diseño responde a criterios de eficiencia o es un producto de la moda que se difunde acríticamente con la ayuda de académicos y consultores. Algunos de ellos, de hecho, ya han señalado las limitaciones de una organización que puede perder en eficiencia y especialización lo que gane en coordinación (Hedlund, 1994). En este sentido, se hace necesario un mayor esfuerzo investigador dedicado a estudiar los procesos de generación, almacenamiento y difusión de los conocimientos, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas.

IV. CONCLUSIONES

En resumidas cuentas, el estudio de las organizaciones ha experimentado un notable avance en los últimos años, con aportaciones provenientes tanto de la Economía como de la Sociología. Esto nos ha permitido mejorar nuestro conocimiento tanto teórico como aplicado, si bien el primero avanza por caminos paralelos, en el mejor de los casos. Ello no obsta para que se estén haciendo serios avances hacia la integración, aunque aún de manera fragmentaria. El problema de algunos de los enfoques más relevantes es su deseo de emular a otras disciplinas que se quieren más científicas, como la economía; lo que hace que se eleve extraordinariamente el nivel de abstracción de algunos trabajos con el objeto de ganar en rigor y reconocimiento de la Academia lo que, paralelamente, están perdiendo en realismo.

En el orden práctico, también encontramos muchas novedades, ya que muy diversas técnicas de gestión hacen propuestas similares sobre cómo organizar en una sociedad regida por los

conocimientos; el problema es la falta de contrastación de tales propuestas, fruto muchas de ellas del afán de emular a las empresas triunfadoras o de una aplicación mimética de las sugerencias de los últimos gurús. Se da aquí el problema contrario: hay que investigar con más rigor el verdadero alcance de muchas de las propuestas que hoy parecen indiscutidas.

En suma, es preciso no sólo establecer vías de conexión entre las diferentes teorías, sino también tender puentes entre teoría y práctica; los estudios relacionados con la dirección de empresas pretenden generar un conocimiento riguroso, pero también aplicable. Abandonar cualquiera de las dos opciones supondría renunciar al objeto último de nuestra disciplina.

NOTAS

(1) Dentro del estudio de las organizaciones, podemos distinguir dos grandes aproximaciones: la teoría de la organización, que se preocupa preferentemente por el diseño de las estructuras; mientras que los estudios sobre comportamiento organizativo analizan la conducta de individuos y grupos dentro de las organizaciones. A nivel individual, algunos de los tópicos más estudiados son percepción, aprendizaje y motivación. Roles, *status*, liderazgo, poder, comunicaciones y conflicto son los principales temas de investigación a nivel grupal. En contrapartida, la teoría de la organización toma como unidad de análisis la organización o sus principales sub-unidades. Ello no quiere decir que no haya solapamientos entre ambas, sino que cada una de ellas pone el énfasis en aspectos diferentes (ROBBINS, 1987; 6-7). En cualquier caso, la preocupación nuclear de la teoría de la organización la constituye la estructura de la organización social y su relación con los objetivos; es decir, no estudia «todo» sobre las organizaciones; sino que sus ámbitos de análisis son la estructura, el poder, la autoridad, la estrategia y las relaciones con el entorno (Donaldson, 1985).

(2) HANNAN y FREEMAN (1984) distinguen entre los rasgos centrales de la organización y los periféricos. Entre los primeros se encuentran los objetivos, formas de autoridad, tecnología básica y estrategia de *marketing*; mientras que el número y tamaño de las sub-unidades, el número de niveles jerárquicos, el alcance del control, los patrones de comunicación y los mecanismos de aislamiento son rasgos periféricos y, por lo tanto, menos sometidos al peso de la inercia que los centrales.

(3) La teoría de la inercia estructural asume que la selección favorece a las organizaciones capaces de demostrar su fiabilidad y responsabilidad; lo que, a su vez, requiere que las estructuras organizativas sean reproducibles y muy estables en el tiempo. La institucionalización de los propósitos organizativos y la estandarización de las rutinas favorecen la reproducibilidad; pero, a cambio, introducen un factor de inercia. Las organizaciones mayores y más antiguas estarán más institucionalizadas y dispondrán de más rutinas; por ello, serán más estables y también más resistentes al cambio, por lo que, por ejemplo, no estarán dispuestas a incrementar su grado de diversificación. Pues bien, cuando se trata de probar la existencia de una relación inversa entre edad y tamaño y diversificación, simplemente esa relación no aparece (AMBURGEY y MINER, 1992). Un resultado que la teoría ecológica no esperaba, pero que era perfectamente anticipable para un investigador formado en el campo de la dirección estratégica. Este tipo de contradicciones, en las que abunda la teoría, puede ser una muestra de los problemas que plantea una aplicación de la lógica a una realidad que se desconoce y, de suyo, mucho más compleja. Su preocupación por la generalidad y el empleo de medidas indirectas de las variables organizativas pueden estar también en la raíz del problema.

(4) Éste, a diferencia de WILLIAMSON, destaca como dimensiones de las transacciones la ambigüedad sobre los resultados y la incongruencia de objetivos. El clan sería la estructura de gobierno eficiente cuando los niveles de incertidumbre sean muy altos, de manera que ni el control del mercado ni el de la burocracia basten para dirigir los esfuerzos de los directivos hacia sus objetivos.

(5) Los defensores de la teoría de la agencia señalan que, en realidad, el problema no es que todas las personas se comporten de forma oportunista, sino que es costoso distinguir a los oportunistas del resto, por lo que es preferible diseñar mecanismos que prevengan las conductas interesadas.

(6) Alternativamente, se propone la *stewardship theory* (DONALDSON y DAVIS, 1991), que parte del supuesto contrario: los directivos son unos buenos vigilantes, que trabajan de acuerdo con los accionistas en beneficio de éstos. Indudablemente, hay un largo camino por investigar aquí, de manera que, por un lado, se enriquezca el modelo sobre el comportamiento humano con aportaciones de la psicología y de la sociología y, por otro, se emprenda el contraste empírico.

(7) Así, por ejemplo, TOLBERT y ZUCKER (1996) proponen las siguientes fases en el proceso de difusión de una innovación organizativa: a) habituación, es decir, cuando aparece un nuevo diseño estructural para resolver un problema concreto. En la medida en que otras organizaciones experimenten el mismo problema, podrán adoptar o no la misma solución, porque no hay consenso sobre su utilidad; b) objetivación, cuando se produce un cierto consenso sobre la utilidad de un determinado diseño, lo que favorece su adopción; ésta se verá más impulsada si existen «campeones» que se encargan de apoyarla —como las consultoras—, y c) sedimentación, un fenómeno que se producirá cuando el diseño nuevo sobreviva y se trans-

mite a nuevas generaciones de organizaciones.

(8) Alternativamente, podríamos plantear el problema en términos de la diversificación y sus causas. Pese a la creencia extendida de que la diversificación ofrece muchas ventajas, cada vez es más abundante la evidencia empírica que sugiere que, en media, los costes de la diversificación superan a los beneficios (SERVAES, 1996, DENIS *et al.*, 1997). La diversificación, por definición, introduce complejidad en la gestión, por lo que habrá que identificar cuándo y cómo aporta más que destruye.

(9) Al menos en lo que se refiere a información de carácter general. Ahora bien, es cierto en que habrá casos en los que seguirá existiendo un problema de asimetría de información, por dos posibles motivos. Primero, las empresas no estarán dispuestas a transmitir información confidencial, lo que equivaldría a divulgar ventajas competitivas. Segundo, el carácter intangible de los recursos y capacidades, fuente de su ventaja, hace que no sean capaces de transmitir de forma creíble su verdadero valor. En ambos casos, el mercado no podrá apreciar la calidad de las inversiones que se le propone financiar. Ahora bien, en ambos casos, también estamos en presencia de una empresa que posee una dotación de recursos y capacidades que puede utilizar para diversificarse, pero que, al mismo tiempo, por sus propias características, plantea problemas para la financiación externa. No es un problema del mercado, sino de las características de los activos de la empresa.

(10) En realidad, la M-Form genera dos problemas de agencia. WILLIAMSON (1975) pretende resolver uno de ellos, el que existe entre los directivos de las divisiones y los de la oficina central, pero nada dice del que se da entre estos últimos y los accionistas. ¿Por qué suponer que está resuelto? No hay garantías de que aquéllos vayan a disciplinar a los responsables de las divisiones. De hecho, la formación de muchos conglomerados obedece, precisamente, al deseo de los directivos de la oficina central de crecer, adquiriendo nuevos negocios con independencia de que vayan a aportar valor al grupo.

(11) Por el contrario, otros grupos de control —por ejemplo, las familias— pueden resistirse a utilizar esta estructura, aun cuando sea la indicada para gestionar la estrategia de diversificación, por temor a perder el control (PALMER *et al.*, 1993).

(12) Como ocurre con casi cualquier tema sobre gestión, muchas de las ideas que habitualmente se engloban dentro de esta expresión no dejan de ser ya conocidas de antiguo, como, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos o la gestión de la innovación. La mayor novedad, a mi juicio, la supone esa intención de integrar todas las funciones relacionadas con el conocimiento y, en particular, lo relacionado con almacenamiento y transmisión, lo que da un valor añadido adicional al diseño de la organización.

(13) No es propósito de este trabajo la realización de una monografía sobre el conocimiento en la empresa. Sin embargo, y a diferencia de autores como SIMON (1991b), quien trata el aprendizaje como un proceso exclusivamente individual, entendemos que

las organizaciones también pueden aprender (KOGUT y ZANDER, 1992; WEICK y WESTNEY, 1996).

(14) La necesidad de introducir orden en la realización de proyectos complejos ha llevado a CUSUMANO y NOBEOKA (1998) a proponer la descomposición de los grandes proyectos en subproyectos que se ordenan de forma jerárquica; cada uno de ellos se asigna a un equipo de trabajo, con autonomía interna, siempre que respete los criterios establecidos para garantizar la coordinación y prelación entre sus proyectos.

(15) En realidad, muchas de las innovaciones introducidas por los japoneses —a los que debemos muchas de las ideas anteriores— son de carácter incremental, aplicadas a la electrónica de consumo o al automóvil.

(16) Véase, por ejemplo, LEONARD-BARTON *et al.* (1994), donde se recogen multitud de ejemplos sobre la combinación de equipos interfuncionales y el apoyo que las nuevas tecnologías les han proporcionado. Véase también CUSUMANO y NOBEOKA (1998).

(17) Nótese que la empresa existe porque es capaz de crear las condiciones que permiten que una serie de individuos integren su conocimiento especializado en mejores condiciones de lo que el mercado permite en presencia de: a) conocimiento tácito, y b) riesgo de expropiación del conocimiento explícito por parte del potencial comprador (GRANT, 1996, 12). Con la aparición de esta teoría de la empresa basada en los conocimientos (CONNER y PRAHALAD, 1996; KOGUT y ZANDER, 1992), aparece una nueva justificación de la utilidad de la organización, fundada sobre las características del conocimiento y la dificultad que éstas plantean para transmitirlo vía mercado.

(18) No estamos, por lo tanto, hablando de las redes formadas por empresas que sólo colaboran temporal o parcialmente, lo que MILES y SNOW (1986) denominan redes dinámicas y estáticas, respectivamente. En su terminología, podrían parecerse más a las redes internas.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. (1989), «The circular organization: An update», *Academy of Management Executive*, 3 (1), págs. 11-16.
- ALDRICH, H. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- AMBURGEY, T. L., y MINER, A. S. (1992), «Strategic momentum: The effects of repetitive positional, and contextual momentum on merger activity», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 335-48.
- AMIT, R., y SHOEMAKER, P. J. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, páginas 33-46.
- ASTLEY, W. G. (1985), «The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution», *Administrative Science Quarterly*, 30, págs. 224-41.
- ASTLEY, W. G., y FOMBRUM, C. J. (1983), «Collective strategy: Social ecology of orga-

nizational environments», *Academy of Management Review*, vol. 8, n.º 4, páginas 576-586.

- BACHARACH, S. B. (1989), «Organizational theories: Some criteria for evaluation», *Academy of Management Review*, 14, páginas 496-515.
- BARNEY, J. B. (1990), «The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or inter-group conflict?», *Academy of Management Review*, 15, páginas 382-93.
- BARNEY, J. B., y HESTERLY, W. (1996), «Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis», en CLEGG, S. R., HARDY, C. y NORD, W. R., (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 117 y siguientes.
- BARNEY, J. B., y OUCHI, W. G. (1986), *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BARNEY, J. B., y ZAJAC, E. J. (1994), «Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, invierno, 15, págs. 5-9.
- BARTLETT, C. A., y GHOSHAL, S. (1993), *Managing across the borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- BAUM, J. A. C. (1996), «Organizational ecology», en CLEGG, S. R.; HARDY, C., y NORD, W. R., *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 78-114.
- BIRKINSHAW, J. (1997), «Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 3, páginas 207-229.
- BRITAIN, J. W., y WHOLKEY, D. H. (1988), «Competition and coexistence in organizational communities: Population dynamics in electronics components manufacturing», en G. R. CARROLL (ed.), *Ecological Models of Organizations*, Cambridge, M.A., Ballinger, páginas 195-222.
- BURNS, T., y STALKER, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Londres.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- (1987), *La mano visible*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- CHILD, J. (1972), «Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice», *Sociology*, 6, páginas 1-22.
- CHILD, J., y SMITH, C. (1987), «The context and process of organizational transformation-Cadbury Limited in its sector», *Journal of Management Studies*, 24, páginas 565-593.
- CLEGG, S. R., y HARDY, C. (1996), «Organizations, organization and organizing», en CLEGG, Sr.; HARDY, C., y NORD, W. R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 1-28.
- CONNER, K. R., y PRAHALAD, C. K. (1996), «A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism», *Organization Science*, 7, septiembre-octubre, páginas 477-501.
- CUSUMANO, M. A., y NOBEOKA, K. (1998), *Thinking Beyond Lean*, The Fress Press, Nueva York.
- DENIS, J. D.; DENIS, D. K., y SARIN, A. (1997), «Agency problems, equity ownership, and corporate diversification», *The Journal of Finance*, vol. LII, n.º 1, páginas 135-161.
- DI MAGGIO, P., y POWELL, W. (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, págs. 147-0.
- DONALDSON, L. (1990), «The ethereal hand: Organizational economics and management theory», *Academy of Management Review*, 15, págs. 369-81.
- (1995), *American Anti-Management Theories of Organization. A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press.
- (1996), «The normal science of structural contingency theory», en CLEGG, S. R.; HARDY, C., y NORD, W. R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 57 - 76.
- DONALDSON, L., y DAVIS, J. H. (1991), «Stewardship theory or agency theory: CEO governance and share holder returns», *Australian Journal of Management*, 16, páginas 49-64.
- DOW, G. K. (1987), «The function of authority in transaction cost economics», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8, págs. 13-38.
- DRAZIN, R., y VAN DE VEN, A. H. (1985), «Alternative forms of fit in contingency theory», *Administrative Science Quarterly*, volumen 30, págs. 514-539.
- DUNDAS, K. M., y RICHARDSON, P. R. (1982), «Corporate strategy and the concept of market failure», *Strategic Management Journal*, 1, págs. 177-188.
- EMERY, F. E., y TRIST, E. L. (1965), «The causal texture of organizational environments», *Human Relations*, 18, páginas 21-32.
- EISENHARDT, K. (1988), «Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales competition», *Academy of Management Journal*, 30, págs. 488-511.
- (1989), «Agency theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 1, págs. 57-74.
- FAMA, E. F. (1980), «Agency problems and the theory of the firm», *Journal of Political Economy*, 88, págs. 288-307.

FERNÁNDEZ, Z. (1986), «La estructura organizativa: Un análisis contingente», *Inversiones Económicas*, vol. 10, n.º 3, páginas 467-482.

— (1993), «La organización como ventaja competitiva para la empresa», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 56, páginas 178-193

FLIGSTEIN, N. (1985), «The spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979», *American Sociological Review*, vol. 50, junio, págs. 377-391.

— (1991), «The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979», en DI MAGGIO, P., y POWELL, W. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, páginas 311-336.

FOMBRUM, Ch. J. (1986), «Structural dynamics within and between organizations», *Administrative Science Quarterly*, 31, páginas 403-21.

FOSS, N. J. (1996), «Research in strategy, economics, and Michael Porter», *Journal of Management Studies*, vol. 33, 1, páginas 1-24

FREEMAN, J. H., y HANNAN, M. T. (1983), «The liability of newness: Age-dependence in organizational death rates», *American Sociological Review*, 48, págs. 692-710.

GALBRAITH, J.R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

GHOSHAL, S., y MORAN, P. (1996), «Bad for practice: A critique of the transaction cost theory», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 1, págs. 13-47.

GOOLD, M., y CAMPBELL, A. (1989), *Estrategias y estilos*, Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid.

GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, págs. 481-510.

GRANT, R. M. (1996), «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol.17, invierno, páginas 109-122.

GRESOV, C., y DRAZIN, R. (1997), «Equifinality: Functional equivalence in organization design», *Academy of Management Review*, 22, n.º 2, págs. 403-428.

GRINYER, P. H.; YASSAI-ARDEKANI, M., y ALBAZZA, S. (1980), «Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies», *Academy of Management Journal*, 23, págs. 193-220.

GUPTA, A. K., y GOVINDARAJAN, V. (1986), «Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation», *Academy of Management Journal*, 1984, vol. 27, número 1, págs. 25-41.

HALAL, W. E. (1998), *The New Management*, Berrett-Koehler Pu, San Francisco.

HANDY, Ch. (1992), «Balancing corporate power: A new federalist paper», *Harvard Business Review*, págs. 59-72.

HANNAN, M. T., y CARROLL, G. R. (1992), *Dynamics of organizational populations: Density, competition and legitimation*, Oxford University Press, Nueva York.

HANNAN, M. T., y FREEMAN, J. (1977), «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, 83, páginas 929-84.

— (1984), «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, 49, págs. 149-64.

HARRISON, M. T. (1987), *Diagnosing Organization. Methods, Models, and Processes*, Sage, Newbury Park.

HAWLEY, A. H. (1950), *Human Ecology: A Theory of Community Structure*, Ronald, Nueva York.

HEDLUND, G. (1994), «A model of knowledge Management and the N-Form corporation», *Strategic Management Journal*, volumen 15, págs. 73-90

HENNART, J. F. (1988), «A transaction costs theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 9, páginas 361-374.

HESTERLY, W. S.; LIEBESKIND, J., y ZENGER, T. R. (1990), «Organizational economics: An impending revolution in organization theory», *Academy of Management Review*, vol. 15, págs. 402-20.

HICKSON, D. J.; HINNINGS, C. R.; LEE, C. A.; SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. (1971), «A strategic contingencies' theory of intraorganizational power», *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, páginas 216-229.

HILL, C. W. L. (1988), «Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms», *Journal of Industrial Economics*, 37, págs. 67-83.

HILL, C. W. L., y HOSKINSON, R. E. (1987), «Strategy and structure in the multiproduct firm», *Academy of Management Review*, 12, págs. 331-341.

HOSKISSON, R. E. (1987), «Multidivisional Structure and Performance: The contingency of diversification strategy», *Academy of Management Journal*, 30, páginas 625-44.

HOSKINSON, R. E.; HILL, Ch. W. L., y KIM, H. (1993), «The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?», *Journal of Management*, 19, n.º 2, páginas 269-298.

JARILLO, J. C. (1988), «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 31-41.

JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, páginas 305-60.

— (1992), «Specific and general knowledge and organizational structure», en

WERM, L., y WIJKANDER (eds.), *Contract Economics*, Blackwell, Oxford, páginas 251-274.

KOGUT, B., y ZANDER, U. (1992), «What firms do? Coordination, identity and learning», *Organization Science*, 7, n.º 5, septiembre-octubre, págs. 502-518.

— (1996), «Knowledge of the firm combinative capabilities and the replication of technology», *Organization Studies*, volumen 3, págs. 383-397.

KOONTZ, M. (1961), «The Management Theory Jungle», *Journal of the Academy of Management*, vol. 4, n.º 3, páginas 174-188.

LAWRENCE, P. R. (1987), «Historical development of organizational behavior», en LORCH, J. W. (ed.), *Handbook of Organization Behavior*, Prentice Hall.

LAWRENCE, P. R., y LORCH, J. W. (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n.º 1, págs. 1-47.

LEONARD-BARTON, D.; BOWEN, H. K.; CLARK, K. B.; HOLLOWAY, C. A., y WHEELWRIGHT, S. C. (1994), «How to integrate work and deepen expertise», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, páginas 121-130.

LEVINTHAL, D. A., y MARCH, J. G. (1993), «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 95-112.

LORCH, J. W., y ALLEN, S. A. (1973), *Managing diversity and interdependence*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, Mass.

McKELVEY, B. (1982), *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*, University of California Press, Berkeley y Los Angeles.

MARKIDES, C. C., y WILLIAMSON, P. J. (1996), «Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 2, págs. 340-367.

MASTEN, S. E.; MEEHAN, J. W., y SNYDER, E. A. (1989), «Vertical integration in the U.S. Auto industry. A note on the influence of transaction specific assets», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12, págs. 265-273.

MERTON, R. K. (1967), *On theoretical sociology*, Free Press, Nueva York.

MEYER, J., y ROWAN, B. (1977), «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, 83, págs. 340-63.

MILES, R. E., y SNOW, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, Nueva York.

— (1986), «Organizations: New concepts for new forms», *California Management Review*, 28, 3, págs. 62-73.

MINTZBERG, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

MONTANARI, J. R. (1978), «Managerial discretion: An expanded model of organization

- choice», *Academy of Management Review*, vol. 3, n.º 2, abril, págs. 231-241.
- MONTEVERDE, K., y TEECE, D. (1982), «Appropriable rents and quasi-vertical integration», *Journal of Law and Economics*, 25, páginas 321-328.
- MORGAN, G. (1986), *Images of Organizations*. Sage, Beverly Hills, CA.
- MURPHY, K. J. (1986), «Incentives, learning, and compensation: a theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts», *Rand Journal of Economics*, 17, págs. 59-76.
- NELSON, R., y WINTER, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Nueva York.
- OLIVER, Ch. (1991), «Strategic responses to institutional processes», *Academy of Management Review*, 16, págs. 145-79.
- (1997), «Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 9, págs. 697-713.
- OUCHI, W. G. (1980), «Markets, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 129-142.
- PALMER, D. A.; FRIEDLAND, R., JENNINGS, P. D. y POWERS, M. E. (1987), «The economics and politics of structure: The multidivisional form and the large U.S. corporation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, páginas 25-48.
- PALMER, D. A.; JENNINGS, P. D., y ZHOU, X. (1993), «Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, págs. 100-131.
- PERROW, C. (1967), «A framework for the comparative analysis of organizations», *American Sociological Review*, 32, páginas 194-208.
- (1986), *Complex Organizations: A critical essay*, Scott, Foresman, Glenview, Illinois.
- PFEFFER, J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA.
- (1993), «Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable», *Academy of Management Review*, vol. 18, número 4, págs. 599-620.
- PFEFFER, J., y SALANCIK, G. (1978), *The external control of organizations. A resource dependance perspective*, Harper and Row, Nueva York.
- PISANO, G. P. (1994), «Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development», *Strategic Management Journal*, 15, páginas 85-100.
- POWELL, W. W., y DI MAGGIO, P. J. (eds.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J., y HININGS, B. (1968), «Dimensions of organization structure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n.º 1, junio, págs. 65-105.
- RAO, H. (1994), «The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912», *Strategic Management Journal*, vol. 15, invierno, págs. 29-44.
- RING, P. S., y VAN DE VEN, A. H. (1992), «Structuring cooperative relationships between organizations», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 58-84.
- ROBBINS, S. P. (1987), *Organization Theory, The Structure and Design of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- ROBBINS, J., y WIERSEMA, M. F. (1995), «A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance», *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 277-299.
- ROBERTS, P. W., y GREENWOOD, R. (1997), «Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption», *Academy of Management Review*, vol. 22, número 2, págs. 346-373.
- SCOTT, W. R. (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, 32, págs. 493-511.
- SERVAES, H. (1996), «The value of diversification during the conglomerate merger wave», *The Journal of Finance*, vol. LI, número 4, págs. 1201-1225.
- SIMON, H. (1991a), «Organizations and markets», *Journal of Economic Perspectives*, volumen 5, n.º 2, págs. 25-44.
- (1991b), «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, 2, págs. 125-134.
- SING, J. V., y LUMSDEN, Ch. (1990), «Theory and research in organizational ecology», *Annual Review of Sociology*, vol. 16, páginas 161-95.
- SLACK, T., y HININGS, B. (1994), «Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test», *Organization Studies*, 15, número 6, págs. 803-827.
- SPENDER, (1996), «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, páginas 45-62.
- TOLBERT, P. S., y ZUCKER, L. G. (1996), «The institutionalization of institutional theory», en CLEGG, S. R.; HARDY, C., y NORD, W. R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 175-190.
- VAN DE VEN, A. H., y ASTLEY, W. G. (1981), «Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior», en VAN DE VEN, A. H., y JOYCE, W. F. (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- WEICK, K. E., y WESTLEY, F. (1996), «Organizational learning: Affirming an oxymoron», en S. R. CLEGG; HARDY, C., y NORD, W., *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres.
- WESTNEY, E. (1993), «Institutionalization theory and the multinational corporation», en GHOSHAL, S., y WESTNEY, D. (eds.), *Organization Theory and The Multinational Corporation*, págs. 53-76.
- (1994), «The evolution of Japanese industrial research and development», en AOKI, M., y DORE, R. (eds.), *The Japanese Firm*, Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, Nueva York.
- (1985), *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nueva York.
- WOODWARD, J. (1971), «Administración y tecnología», en T. BURNS (ed.) *El hombre industrial*, Tiempo Nuevo, Buenos Aires, páginas 201-236.
- YOUNG, R. (1988), «Is population ecology a useful paradigm for the study of organizations?», *American Journal of Sociology*, 94, págs. 1-24.
- ZALD (1987), «Review essay: The new institutional economics», *Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences and University of Michigan*, vol. 93, n.º 3, páginas 701-8.
- ZUCKER, L. G. (1987), «Institutional theories of organizations», *Annual Review of Sociology*, 13, págs. 443-464.

Resumen

En este trabajo, Zulima Fernández hace una rápida revisión del estado actual del conocimiento sobre diseño organizativo, en un doble frente: teórico y aplicado. Es éste un asunto que ha recuperado actualidad, consecuencia del influjo de las últimas tendencias en dirección de empresas, como el enfoque basado en los recursos y la gestión del conocimiento. La modernidad del tema va pareja con el avance que ha experimentado, gracias a las aportaciones de la economía de las organizaciones y de la teoría de la organización, de orientación descriptiva en unos casos, normativa en otros.

El trabajo se estructura en dos partes. La primera se destina a revisar las principales teorías y enfoques dedicados al estudio de las organizaciones, lo que nos permite atestiguar la fragmentación creciente de unos estudios que, a medida que ganan en rigor y profundidad, se alejan en metodología, conceptos y variables clave. En la segunda parte, se presentan algunas de las principales ideas sobre el diseño de estructuras organizativas, tanto primarias como operativas. Se trata así de proporcionar un conocimiento aplicado, pero que se inspira directamente en los enfoques presentados en el apartado anterior, con el objeto de avanzar líneas de encuentro entre teoría y práctica.

Palabras clave: diseño organizativo, organizaciones, estructuras organizativas primarias, estructuras organizativas operativas.

Abstract

In this article Zulima Fernández makes a quick review of the current state of knowledge on organizational design from both the theoretical and applied standpoint. It is a matter that has become topical again as a result of the impact of the latest trends in business administration, such as the resource-based approach and know-how management. The topicality of the subject goes hand in hand with the headway that it has made thanks to the contributions of the economy of organizations and organization theory, offering descriptive guidance in some cases, but mandatory in others.

The study is arranged in two parts. The first is given over to reviewing the main theories and approaches devoted to the study of organizations, which allows us to bear witness to the growing fragmentation of studies which, as they gain in stringency and depth, decline in methodology, concepts and key variables. In the second part, we present some of the main ideas on the design of organizational structures, both primary and operational. It is a case, therefore, of providing a body of knowledge that is applied, but draws directly on the approaches presented in the preceding section, in order to put forward points of approximation between theory and practice.

Key words: organizational design, organizations, primary organizational structures, operational organizational structures.

JEL classification: M10, L20.