

La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia

Luis Ángel GUERRAS MARTÍN

Titular de Universidad

Jesús García-Tenorio Ronda

Catedrático de EUEE

Departamento de Organización de Empresas

Universidad Complutense de Madrid

Campus de Somosaguas

28223 Madrid

RESUMEN

Al hablar del proceso de la dirección estratégica, una de las fases básicas del mismo es la de implantación. La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

La implantación de la estrategia se lleva a cabo cuando la organización ha dado solución a los siguientes tres problemas: definición de la estructura, estilos de dirección y motivación, y problemas de cultura organizativa. Este artículo analiza las diferentes formas estructurales y los problemas que se plantean en la organización empresarial cuando la misma pretende poner en funcionamiento la estrategia previamente formulada. Esta pretensión se desarrolla por medio de la vinculación de los conceptos estrategia y estructura con el fin de descubrir los factores y variables más significativos que puedan estar presentes en dicha relación. Por último, se pretende conjugar los distintos tipos de diseño organizativo con los problemas estratégicos a los que han de servir de soporte en los distintos niveles –global y de negocio–. Por ello, previa distinción entre estructura primaria y estructura operativa, se lleva a cabo una revisión de los posibles diseños que se encuadran dentro de dichas estructuras con el fin de apreciar las posibilidades de éxito que tiene cada uno de ellos en la alineación de los recursos y las competencias con las oportunidades y peligros externos.

SUMMARY

One of the basic stages in the strategic management process is that of strategy implementation which refers to a set of activities and decisions needed for an effective application of the strategy previously formulated in order to achieve the mission and strategic goals of the firm.

Strategy implementation has to develop and solve three kind of problems: organizational design, management and leadership systems and organizational culture. This paper tries to analyze the first of these problems, that is, the different structural forms and problems linked with strategic implementation. In order to achieve this objective, we first analyze the different factors implied in the relationship between strategy and structure as one of the main issues in the contingency approach of the organizational design area. Second, we try to develop the problems implied in the definition of the proper organizational structure as a support of the firm strategies –both at corporate and business levels–. Then, we analyze the definition of both primary and operational structures and their relationships with the strategies they are trying to serve as a support in order to achieve the goals and mission of the firm.

LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La literatura sobre dirección estratégica ha dedicado una mayor extensión y esfuerzo al estudio de la formulación o diseño de las estrategias más apropiadas para la empresa que al análisis de los problemas que se derivan de la implantación de la misma. Este mayor énfasis en los problemas de la formulación ha podido conducir hacia una escasa atención a los problemas de implantación y, como consecuencia de ello, unos pobres resultados respecto de los objetivos estratégicos planteados.

Sin embargo, este planteamiento ha ido cambiando en los últimos años, considerándose hoy en día que la implantación de la estrategia es un problema tan importante como la formulación de la misma. Efectivamente, si la formulación nos indica qué es lo que debe hacerse, la implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer. En este sentido, una mala formulación –no acertar con la orientación adecuada– puede ser tan perjudicial como una mala implantación –no acertar con la forma de poner en marcha una buena estrategia. La figura 1 –tomada de Bonoma (1984)– recoge de forma sintética la interacción entre la formulación y la implantación de la estrategia, así como las consecuencias de un error en alguno de los dos aspectos.

La implantación de la estrategia constituye un problema, por tanto, fundamental para el éxito de la empresa y, a su vez, un problema complejo de abordar como consecuencia de la gran cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación. Así, el riesgo de fracaso de una estrategia puede deberse

		ESTRATEGIA FORMULADA	
		Adecuada	Inadecuada
ESTRATEGIA IMPLANTADA	Excelente	<p>Éxito</p> <p>Se consiguen los objetivos de crecimiento, valor o beneficios.</p>	<p>Rescate o ruina</p> <p>Una buena implantación puede salvar una estrategia pobre o puede acelerar su fracaso.</p>
	Pobre	<p>Problema</p> <p>Una pobre implantación entorpece una buena estrategia. La dirección puede concluir que la estrategia es inadecuada.</p>	<p>Fracaso</p> <p>Causa de fracaso difícil de diagnosticar. Una estrategia pobre marcada por la incapacidad para implantarla.</p>

Figura 1: Interacción entre formulación e implantación.

a numerosas causas. Entre ellas, Alexander (1985) señala, a partir de un estudio sobre 93 directivos de empresas y divisiones, los diez problemas principales, por orden de importancia, que pueden poner en peligro la implantación de la estrategia:

1. Se necesita más tiempo para la implantación que el inicialmente previsto.
2. Importantes problemas no previstos.
3. Ineficaz coordinación de actividades.
4. Crisis que distraen la atención de la implantación.
5. Insuficientes capacidades de los empleados implicados.
6. Inadecuado entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.
7. Factores del entorno no controlables.
8. Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directores de departamento.
9. Definición pobre de las tareas y actividades claves para la implantación.
10. Inadecuado seguimiento de las actividades por parte del sistema de información.

Los anteriores factores de riesgo de fracaso de la implantación estratégica nos conducen a la identificación y análisis de las principales actividades o tareas necesarias para una adecuada implantación. Un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico queda reflejado en el esquema de las 7-S de McKinsey (Waterman, 1982). Este esquema,

que recibe su nombre del hecho de que los siete factores que lo integran tienen por inicial la letra S (strategy, structure, systems, style, staff, superordinate goals y skills), sugiere algunas ideas importantes. En primer lugar, existe un conjunto de factores –los siete señalados– que influyen en el cambio estratégico de una empresa, lo cual supone reconocer la complejidad de dicho proceso de cambio. En segundo lugar, los siete factores están interconectados y es difícil o imposible conseguir resultados significativos en un factor sin que también se produzcan mejoras en los resultados de otros factores. En tercer lugar, muchas estrategias bien diseñadas o formuladas pueden fracasar por la falta de atención a varios factores básicos. Finalmente, no es una cuestión obvia saber cuál o cuáles de los siete factores serán más importantes o críticos en cada momento o en cada empresa.

Partiendo de los factores de fracaso de la implantación, así como de los factores incluidos en el esquema de las 7-S, podemos agrupar el conjunto de actividades necesarias para la implantación en cuatro categorías básicas:

- **Diseño organizativo:** problemas relativos a la definición del tipo y características de la estructura organizativa coherente con el tipo de estrategia a la que debe servir de soporte.
- **Sistemas de dirección y liderazgo:** incluye los problemas relativos al equipo humano que ha de poner en marcha la estrategia. Los estilos de dirección y liderazgo y la dirección de los recursos humanos confluyen en este apartado.
- **Cultura empresarial:** la cultura corporativa define el conjunto de valores y creencias que imperan en la empresa y puede facilitar la implantación de una estrategia consiguiendo el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización o, por el contrario, erigirse en una barrera invisible que retrasa o impide el cambio estratégico.
- **Sistemas administrativos de apoyo:** incluye los sistemas de planificación y control, así como los sistemas de información, que permiten traducir el plan estratégico en planes operativos, programas, presupuestos, etc., así como vigilar y reorientar su cumplimiento cuando sea preciso.

En el presente artículo vamos a abordar la primera de las cuestiones anunciadas, es decir, el diseño organizativo. Antes de ello, sin embargo, analizaremos brevemente dos cuestiones adicionales que deben ser planteadas. Por una parte, quién tiene la responsabilidad de implantar la estrategia, y, por otra, la definición del horizonte temporal para la implantación.

La primera de las cuestiones permite poner de manifiesto que mientras que la estrategia es formulada por un número reducido de personas, normalmente vinculadas a la más alta dirección de la empresa, la implantación implica a todas y cada una de las personas que pertenecen a la empresa en la medida en que las tareas que desarrollan en sus respectivos trabajos condicionan, en mayor o menor medida, el éxito de la estrategia. Ello plantea la necesidad de

comprometer en dicho éxito al conjunto de la organización, no sólo desde un punto de vista formal, sino también desde su implicación personal.

En cuanto al horizonte temporal para la implantación, ya se ha señalado cómo éste constituye el principal factor de fracaso de la implantación. En general, puede decirse que a medida que la necesidad de cambio estratégico es más urgente y, por tanto, el horizonte temporal se reduce, la implantación se hace más compleja como consecuencia de abordar de forma simultánea varias de las actividades básicas antes mencionadas. Por el contrario, si el horizonte temporal puede ser alargado, la empresa puede ir desarrollando o adaptando las distintas actividades de una forma más secuencial, lo que permite reducir los riesgos del cambio estratégico al ir solapando en el tiempo los distintos retos estratégicos planteados. Para poder establecer la jerarquía y urgencia de las diferentes actividades incluidas en el proceso de implantación de la estrategia se hace necesaria una adecuada definición del horizonte temporal de tal implantación.

RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para empezar a abordar el problema del diseño de la estructura organizativa más adecuada para la implantación de la estrategia es preciso plantearse el problema genérico de la relación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa. O, dicho de otro modo, ¿es importante el papel que juega la estructura organizativa en el éxito de una estrategia empresarial?

En el planteamiento del enfoque de contingencias dentro del estudio de las organizaciones aparece la estrategia como un factor que condiciona la estructura organizativa que adopte una empresa. Esto sugiere que no se requieren las mismas estructuras en empresas que tienen un solo producto o que están muy especializadas que en aquellas otras que están muy diversificadas y atienden a una gran variedad de negocios o actividades. Asimismo, se sugiere que se necesitan diseños distintos para empresas que buscan competir mediante reducciones de costes importantes que para aquellas otras que utilizan la calidad o distinción de sus productos como arma competitiva fundamental.

La posible relación entre estrategia empresarial y estructura organizativa ha sido objeto de atención desde los años 60, siendo Alfred Chandler (1962) el pionero en este tipo de estudios. En su trabajo, Chandler analiza la evolución histórica de un conjunto de 70 grandes empresas norteamericanas en el período 1909-1959. Tres son las ideas básicas que pueden ser destacadas del trabajo de Chandler en relación con la vinculación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa.

La primera idea –y la más conocida– es la hipótesis básica de su trabajo y se formula con el principio de que **«la estructura sigue a la estrategia»**, de modo que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas. Así, Chandler observó que, a medida que las

empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de una manera más rentable, van apareciendo nuevos problemas administrativos. Estos problemas generan un deterioro del rendimiento económico de la empresa que sólo puede ser resuelto mediante la modificación de la estructura organizativa para que se adapte a la nueva estrategia. Si esta adaptación no tuviera lugar, la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos y aparecerían, en consecuencia, ineficiencias económicas.

En segundo lugar, Chandler discute los distintos tipos y etapas de la estrategia de crecimiento y las modificaciones estructurales predominantes que resultan. Éstas se resumen en la figura 2. Así, la secuencia de crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo se caracteriza por una acumulación de recursos por parte de la organización, una expansión en nuevas áreas de mercado para tomar ventaja de los recursos y un desarrollo de nuevas estructuras para gestionar la mayor diversidad de productos y mercados y los problemas administrativos que se crean. Por lo tanto, esta segunda idea básica sugiere que la estructura no sólo sigue a la estrategia, sino que el modelo de relación a lo largo del tiempo es bastante predecible en la medida en que los recursos son acumulados y las estrategias de crecimiento crean la necesidad de nuevas formas estructurales (Hrebiniak y Joyce, 1984, p. 69).

ETAPA O TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	RESPUESTA ESTRUCTURAL
1. Expansión simple en volumen.	1. Oficina administrativa central.
2. Expansión geográfica.	2. Organización funcional (para conseguir coordinación y control de las unidades geográficamente dispersas).
3. Integración vertical.	3. Organización funcional (con técnicas de planificación y estructuras operativas más sofisticadas).
4. Diversificación de productos.	4. Organización multidivisional (divisiones o negocios separados) con una oficina corporativa central (para conseguir la coordinación entre divisiones).

Figura 2: Etapas de crecimiento y cambios estructurales resultantes.

La tercera idea básica del trabajo de Chandler plantea que el cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce de forma instantánea, sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en marcha de la estrategia. Esta falta de simultaneidad entre los cambios estratégico y organizativo es atribuido por Chandler a que las personas que formulan la estrategia son distintas de aquellas que diseñan la organización, teniendo además una formación y unos intereses distintos.

El trabajo de Chandler estimuló la realización de numerosos trabajos cuya finalidad era verificar si tales afirmaciones eran ciertas o si, por el contrario, existe otro tipo de relación o ninguna relación entre estrategia y estructura. Aunque estos trabajos utilizan clasificaciones distintas respecto de las estrategias de crecimiento y de las estructuras organizativas, puede decirse que, en general, llegan a la misma conclusión adelantada por Chandler, poniéndose en todos ellos de manifiesto una marcada relación entre ambos tipos de variables.

Efectivamente, en el conjunto de estos trabajos se sugiere que a medida que aumenta la diversidad de productos, mercados y tecnologías de la empresa, es decir, a medida que aumenta la diversificación, se requieren tipos de estructuras diferentes –por ejemplo, multidivisionales– que cuando se siguen estrategias más simples basadas en una menor diversificación –por ejemplo, estructuras funcionales–. Esta relación entre tipo de diversificación y estructura organizativa queda reflejada en la figura 3 (Galbraith y Kazanjian, 1986, p. 67).

ESTRATEGIA	ESTRUCTURA
Negocio único	Funcional
Integración vertical	Funcional con centros de beneficio
Negocios relacionados	Divisional
Negocios intermedios	Estructuras mixtas
Negocios no relacionados	Compañía <i>holding</i>

Figura 3: Estrategias y sus estructuras asociadas.

A modo de síntesis, Galbraith y Kazanjian (1986) formulan un modelo en el cual desarrollan, a partir de una revisión y análisis de los trabajos existentes hasta ese momento y con base en la similitud de hallazgos efectuados, una serie de secuencias entre estrategia y estructura que aparecen recogidas en la figura 4.

A pesar de las importantes aportaciones del trabajo de Chandler y de otros posteriores en relación con la consistencia de la tesis que relaciona a la estrategia empresarial con la estructura organizativa adoptada, existen algunas limitaciones que obligan a tomar con precaución las afirmaciones realizadas.

Así, en primer lugar, conviene resaltar que en todos estos trabajos las estrategias estudiadas son de crecimiento, esto es, referidas al nivel de estrategia global. Otros aspectos de la formulación estratégica no son tenidos en cuenta, en especial los que se refieren a la definición de la estrategia competitiva o a nivel de negocio. De forma similar, las dimensiones de la estructura organizativa estudiadas se refieren exclusivamente a la definición de la estructura básica de la empresa, no recogiendo problemas tales como los mecanismos de coordinación, el grado de descentralización, el número de niveles jerárquicos, etc.

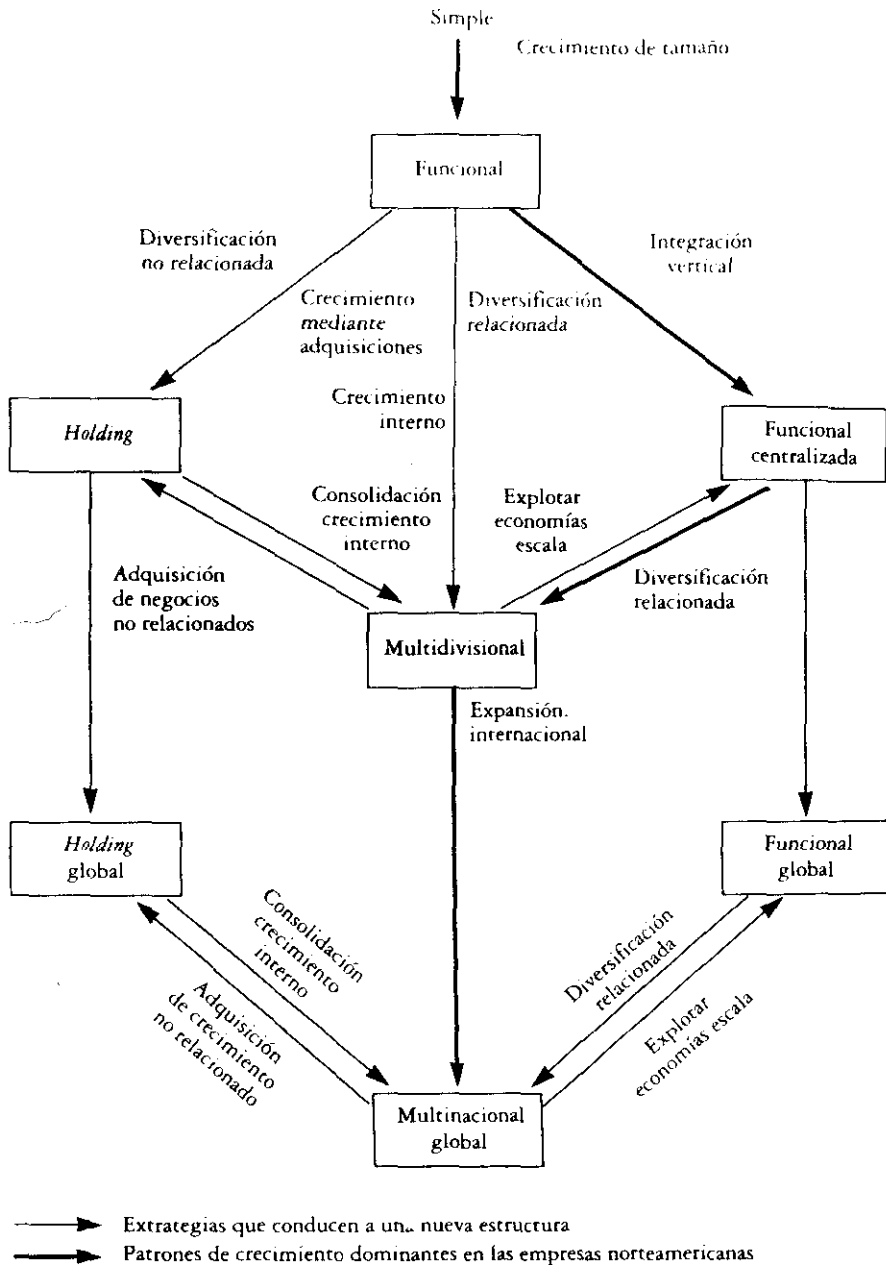


Figura 4: Secuencias estrategia-estructura.

En segundo lugar, el paso o transición de una estructura organizativa a otra no es instantáneo, ni de duración uniforme. De hecho, este comportamiento es también desigual según países y sectores. Este hecho —que ya fue planteado por Chandler— puede llegar a poner en duda la relación entre estrategia y estructura a medida que el desfase temporal se hace más extenso. En general, puede señalarse que el desfase se debe a la mayor dificultad para el cambio estructural respecto del cambio estratégico, lo que provoca que aquél se produzca de una manera más lenta, a medida que van poniéndose de manifiesto las ineficiencias que el cambio estratégico provoca. De este modo, puede señalarse que el desfase temporal será menor cuando la empresa afronte situaciones de presión competitiva, ya que en tales casos no puede permitirse situaciones claras de ineficiencia.

En tercer lugar, está el hecho de que, cuando se cambia de estrategia, no siempre mejora el resultado al modificarse la estructura. Esto sugiere la existencia de otros factores de contingencia, diferentes de la estrategia, que condicionan también la elección de la estructura. Así, por ejemplo, una empresa diversificada puede adoptar diferentes soluciones estructurales para cada uno de sus negocios, en función de las condiciones competitivas o de incertidumbre del entorno, la tecnología básica utilizada, el tamaño del negocio u otros factores determinantes.

Por lo tanto, se puede afirmar que la coherencia entre la estrategia elegida por la empresa y la estructura que utiliza para ponerla en práctica influye decisivamente sobre los resultados, pero, a su vez, estrategia y estructura vienen condicionadas por el entorno en el que actúa la empresa y por otros factores. El estudio de las bases para el diseño organizativo de la empresa requiere, por tanto, analizar el entorno, la estructura y la estrategia empresarial y otros posibles factores desde la perspectiva de una relación recíproca y secuencial.

Finalmente, cabe plantear —como han hecho algunos autores— el sentido de la relación entre la estrategia y la estructura. Es decir, si la primera condiciona a la segunda o al revés. En general, se puede aceptar que la influencia es mutua y de carácter complejo, aun cuando la relación dominante está en el sentido estrategia → estructura. Puesto que este sentido básico de relación ya ha sido ampliamente analizado, veamos brevemente algunos aspectos de la relación en el sentido contrario.

Si bien es cierto que la estrategia de crecimiento condiciona la estructura básica de la empresa, una vez elegida ésta quedan definidas las unidades organizativas que se van a responsabilizar de cada uno de los posibles negocios de la empresa. En este sentido, la opción estructural que se haya elegido va a condicionar las decisiones estratégicas a nivel de negocio al llevar implicada una selección de las condiciones del entorno, de los productos y mercados a los que atender, etc. (Guerras Martín, García-Tenorio Ronda y Pérez Rodríguez, 1994).

Desde otra perspectiva diferente, la estructura organizativa vigente en una empresa determina una distribución desigual del poder y de la influencia en la

toma de decisiones. Esto genera unas restricciones para la reformulación de la estrategia cuando ésta se hace necesaria, de modo que la fijación de objetivos, la elección de negocios o la formulación de la estrategia competitiva quedan influidas por los intereses y objetivos de las personas más influyentes dentro de la organización.

DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA ESTRUCTURA PRIMARIA

La investigación pionera realizada por Chandler y sus primeros seguidores es crucial para entender la posible relación entre estrategias y estructuras. Sin embargo, hay que tener en cuenta que dicha investigación tan sólo analiza los efectos organizativos del proceso de diversificación empresarial. La estructura interna de cada departamento o división no se contempla, como tampoco los requisitos organizativos que conlleva la aplicación de las distintas estrategias competitivas.

Por este motivo, se hace necesario distinguir entre estructura primaria y estructura operativa de una empresa, ya que ambas plantean problemas distintos de diseño organizativo y los problemas estratégicos a los que sirven de soporte también son diferentes. Efectivamente, la distinción entre estructura primaria y operativa se adapta, por un lado, a los niveles básicos de la estrategia –global y de negocio– y, por otro, sugiere que no todas las variables de diseño organizativo son igualmente relevantes en ambos niveles.

Así, la estructura primaria haría referencia a la desagregación de la empresa global en sus principales unidades organizativas –departamentos, divisiones, etc.–. La estructura operativa, por su parte, plantea los problemas de organización y funcionamiento internos de dichas unidades organizativas básicas, así como su vinculación con otras unidades básicas –estructura interna, grado de autonomía, coordinación con otras unidades, etc.–. Abordaremos en este apartado los problemas de diseño organizativo en relación con la estructura primaria, dejando para un apartado posterior las cuestiones relacionadas con la estructura operativa.

a) Criterios para la definición de la estructura primaria

El objetivo fundamental en la definición de la estructura primaria es dar respuesta organizativa a la estrategia global elegida por la empresa en sus diversos aspectos de diversificación de actividades, cooperación, procesos de internacionalización, etc. Por lo tanto, la estructura primaria representa la segmentación básica que la empresa hace de las actividades y/o negocios en los que está comprometida la empresa.

Esta segmentación se hace necesaria como consecuencia de la complejidad de implantar una estrategia global, especialmente si la empresa está diversificada. Dicha complejidad procede de la variedad de objetivos estratégicos y planes operativos a que puede dar lugar dicha estrategia. Por ello, para dar

consistencia al proceso total de implantación de la estrategia, consiguiendo la unidad de acción, y ante la capacidad limitada de los directivos para procesar información, parece recomendable dividir la actividad total de la empresa en unidades organizativas más sencillas, homogéneas y manejables. Este es el problema básico de la definición de la estructura primaria.

Desde el punto de vista del diseño organizativo, la definición de la estructura primaria es un problema de diferenciación de las actividades de la empresa. La cuestión que se plantea a continuación es, por tanto, qué criterio elegir para la desagregación. En este sentido, los criterios habituales de división del trabajo se pueden agrupar en dos categorías:

- *Por propósito:* productos, clientes, áreas geográficas o mercados, esto es, de acuerdo con una meta determinada. Ello facilita la coordinación pero supone duplicar esfuerzos y renunciar a las ventajas de la especialización.
- *Por procedimiento:* se centra en la especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones –producción, comercialización, etc.– o por procesos.

La elección del criterio más adecuado para la definición de la estructura primaria es, quizá, la decisión más importante desde el punto de vista organizativo. Para ello, es preciso atender a criterios de agrupación de unidades por medio de la identificación de las dimensiones más importantes –productos, mercados, clientes, etc.–, así como conocer en qué dimensiones existe una mayor diversidad o heterogeneidad en cuanto a las variables estratégicas significativas o formas de competir (Mintzberg, 1984).

En última instancia, la dimensión elegida para la desagregación va a estar muy influida por la estrategia de diversificación que la empresa siga, tal y como se ha analizado ampliamente en el apartado anterior. Por tanto, la diversidad de negocios impone condiciones a la estructura, por lo que, antes de determinar la estructura primaria adecuada, se deben analizar los negocios de la empresa y las relaciones que existan entre ellos.

En cualquier caso, la elección que se haga conduce a la adopción, por parte de la empresa, de una estructura que en lo fundamental se adaptará a una de las cuatro formas básicas siguientes: estructura simple, funcional, divisional y matricial. Veamos cada uno de estos modelos básicos y las condiciones más adecuadas para su utilización.

b) Tipos de estructura primaria

b.1) La estructura simple. Es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado. Este tipo de estructura es útil para aplicar

estrategias de «nicho» o segmentación y de diferenciación. Sin embargo, su utilización queda reducida a pequeñas empresas, ya que el crecimiento del volumen de ventas genera la necesidad de algún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización, ya que una única persona difícilmente puede acometer los numerosos problemas que surgen en una organización media.

b.2) La estructura funcional. Supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos –producción, comercialización, administración, etc.–, de modo que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. Williamson (1975) la denomina «estructura U» (U-form), dado que sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas.

Su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia. Como consecuencia de ello, la empresa puede obtener efecto experiencia. Además, la utilización de funciones comunes para los productos de la empresa supone generar importantes economías de escala, con lo que se refuerza la eficiencia empresarial.

Sin embargo, también presenta algunos inconvenientes. Por ejemplo, se corre el riesgo de crear departamentos estancos y tiene dificultad para adaptarse a entornos no estables. Es una estructura bastante centralizada, siendo cada función interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación que son resueltos por vía jerárquica, ya que sólo el nivel superior tiene la visión general que se necesita para tomar una decisión final en relación con los productos o los mercados.

Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. En tales casos, pueden aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar costes de coordinación. Evidentemente, cuando el número de productos aumenta, los problemas administrativos aumentan y los costes de coordinación se disparan.

Esta situación se agrava si la relación de los nuevos productos con los anteriores disminuye, tanto por razones tecnológicas como de mercado. Si la diversidad de las variables de mercado no es suficientemente importante, puede mantenerse una estructura funcional en la que el departamento comercial desarrolle ámbitos especializados.

b.3) La estructura divisional. Se basa en la agrupación de unidades por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales y que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como «cuasi-empresas» independientes. La división, por su parte, presenta su propia estructura primaria.

La estructura divisional –Williamson (1975, 1981) la denomina «estructura M» o múltiple (M-form)– tiende a ser un sistema más descentralizado que la funcional. La relación entre la dirección central y las divisiones depende del grado de interdependencia y vinculación entre los productos. Si los productos no están relacionados entre sí por el tipo de tecnología productiva o de distribución, la división actúa como una auténtica empresa.

Normalmente, la dirección central conserva una serie de funciones «staff» que proporciona de forma centralizada, como son financiación, compras, I+D, o asesoría legal y jurídica. También ejerce funciones de asesoría interna. Cada división es considerada como un centro de beneficios, y controlada por sus resultados. Esto supone la utilización de incentivos y formas de retribución especiales, para estimular la confluencia entre los objetivos de la dirección central y los de las divisiones.

La estructura divisional, por tanto, se hace necesaria cuando existe una gran diversidad bien en términos de variables de producto o bien de mercado. En el primer caso, si la empresa afronta el desarrollo de nuevos productos poco relacionados con los anteriores pero orientados a mercados similares, la divisionalización se establece con base en un criterio de productos. En el segundo caso, cuando la empresa actúa en mercados diversos pero con productos altamente relacionados, la divisionalización se lleva a cabo con base en alguno de los criterios de mercado –clientes, áreas geográficas, etc.– dependiendo de cuál sea el más importante o el que ofrezca una mayor diversidad.

Finalmente, la no existencia de interrelación ni entre productos ni entre mercados –diversificación conglomerada– puede conducir a la empresa hacia una divisionalización radical, en la que se hace difícil la asunción de un papel estratégico aglutinador por parte de la alta dirección. Por ello, la evolución en estos casos suele ser hacia la creación de compañías *holding*, en las que la oficina central se limita a ejercer un control financiero respecto de las divisiones establecidas.

b.4) *La estructura matricial.* Cualquiera de las formas organizativas anteriores realiza una elección básica respecto del criterio utilizado para la diferenciación de actividades: por procedimiento en la funcional o por propósito en la divisional. Pero a veces existen condiciones en las que las ventajas e inconvenientes de cada una de las opciones no permiten una elección clara. En estos casos, se plantea la posibilidad de adoptar simultáneamente más de un criterio de diferenciación, lo que da lugar a la llamada estructura matricial.

Así, la matriz es el resultado de conjugar dos, o incluso más, estructuras de autoridad, normalmente una de ellas por procedimiento y la otra por propósito. Por tanto, combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas. De esta forma, se trata de captar las ventajas de una y otra opción, evitando sus inconvenientes. Por otro lado, dota a la empresa de una gran flexibilidad al poder dirigir su atención hacia problemas vinculados a, por ejemplo, los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos.

Sin embargo, es preciso resaltar que la estructura matricial suele presentar problemas de control y conflictos entre las dos dependencias jerárquicas, lo que exige el establecimiento de mecanismos adicionales de coordinación o de enlace. Además, la estructura matricial exige para su implantación una preparación o cultura organizativa especial por parte de las personas que vayan a participar en ella. Estos riesgos pueden hacer plantear a la empresa la adopción de mecanismos de integración específicos que, con un planteamiento más tradicional, eviten llegar a la estructura matricial completa.

Las condiciones en las que se hace necesaria una estructura matricial pueden resumirse, de acuerdo con Davis y Lawrence (1977), en tres:

- *Necesidad de adoptar un criterio dual:* Como ya se ha señalado, la primera condición para una forma matricial es la existencia de más de un criterio relevante que debe ser aplicado. Ello puede ser consecuencia de la existencia de dos dimensiones esenciales con similares niveles de diversidad o heterogeneidad. Así, por ejemplo, centrarse sólo en las necesidades de los clientes puede provocar unos pobres resultados en costes que, en última instancia, hagan disminuir la rentabilidad. Por el otro lado, tener solamente en cuenta criterios de eficiencia puede hacer perder de vista aspectos considerados importantes por los clientes, con la consiguiente pérdida de imagen de la empresa.
- *Necesidad de compartir recursos escasos y valiosos:* Cuando existen recursos físicos, de capital o humanos de gran valor y escasez en la empresa, puede considerarse poco apropiado su adscripción exclusiva a un producto, por ejemplo. En estos casos, la organización matricial garantiza la utilización eficiente de estos recursos al compartirlos entre todos los productos o programas, a la vez que se mantiene un control funcional centralizado sobre los mismos.
- *Necesidad de una alta capacidad de procesamiento de información:* Ciertas condiciones estratégicas tales como la alta incertidumbre y/o dinamicidad del entorno, una alta complejidad de las tareas de la empresa, una gran diversificación de productos y/o mercados o una necesidad de fuerte interdependencia entre directivos para el éxito de los objetivos estratégicos, plantean la necesidad de dotar a la organización de una alta capacidad de procesar información y tomar decisiones. Esto se puede conseguir con una estructura matricial ya que facilita una estrecha coordinación y un importante intercambio de información entre los responsables de las dos líneas de actuación jerárquica.

DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA

Tal y como se señaló con anterioridad, una vez diseñada la estructura primaria, es preciso diseñar la estructura organizativa de las unidades básicas en

que se ha dividido la empresa: departamentos, divisiones, unidades de negocio, etc. Las decisiones que en este sentido deben ser adoptadas pueden clasificarse en dos categorías. Por una parte, es preciso llevar a cabo un diseño organizativo detallado dentro de cada unidad organizativa de acuerdo con las variables de diseño habituales. En segundo lugar, es preciso decidir acerca de la integración de las distintas unidades organizativas en el conjunto de la empresa.

De acuerdo con Hrebiniak y Joyce (1984), los factores principales que inciden en el diseño de la estructura operativa se relacionan con la estructura primaria elegida y los objetivos y estrategias competitivas asignados a cada unidad organizativa básica.

a) Estructura primaria y estructura operativa

La estructura primaria condiciona el diseño de la estructura operativa de tres formas diferentes. En primer lugar, define el contexto en el que se va a mover cada unidad organizativa básica al seleccionar el negocio o negocios a los que se va a dedicar, así como el entorno al que se va a enfrentar. En segundo lugar, la definición de la estructura primaria va a condicionar el número y tamaño de las unidades organizativas básicas. Finalmente, la forma en que se definan esas unidades básicas va a incidir en el grado de autonomía que van a tener para llevar a cabo sus actividades.

Especialmente relevante es este último aspecto, sobre todo cuando las unidades básicas se definen como divisiones o unidades de negocio. La autonomía de estas unidades va a quedar delimitada por las funciones o actividades que asumen frente a las que quedan ubicadas en la oficina central o corporativa, así como por los mecanismos de control que se establezcan sobre ellas.

El factor estratégico global que más afecta a la autonomía de las unidades organizativas a través de la estructura primaria es, quizá, la estrategia de diversificación que siga la empresa. La necesidad de generar sinergias o la existencia de interdependencias entre las unidades organizativas plantea la cuestión de la coordinación entre las mismas. En estos casos, se hace necesario el establecimiento de mecanismos de coordinación o de enlace lateral que faciliten la consecución de los objetivos estratégicos globales. En general, podemos identificar cuatro mecanismos básicos de coordinación:

- La adaptación mutua que se consigue mediante el fomento de la cooperación entre los responsables de las unidades organizativas básicas mediante el adecuado sistema de incentivos.
- La creación de grupos de trabajo o comités integrados por responsables de las unidades organizativas cuya función principal sería detectar la necesidad de posibles interrelaciones y buscar soluciones a las mismas.

La capacidad de decisión e influencia que tenga este comité determinará en gran medida el grado de autonomía que retiene cada responsable y el que cede al integrarse en dicho comité.

- La creación de un nivel organizativo intermedio entre la alta dirección y las unidades organizativas mediante el nombramiento de un responsable de grupo o sector que o bien ejerza funciones meramente de coordinador o bien asuma responsabilidad formal sobre los directores de las unidades organizativas.
- La creación de una estructura matricial, anteriormente comentada, facilita la coordinación entre las principales unidades organizativas y representa el grado mayor de coordinación posible.

El segundo factor importante que condiciona el diseño de la estructura operativa se refiere al contexto estratégico competitivo –entorno competitivo, objetivos estratégicos, estrategias competitivas o de negocio– de cada unidad organizativa básica. Esta influencia se manifiesta tanto sobre las variables básicas de diseño –diferenciación de actividades, ámbito de control, delegación de autoridad, etc.– como sobre la forma de funcionamiento interno de la unidad organizativa –estructuras mecánicas u orgánicas.

El primer tipo de influencia queda recogido en la figura 5, tomada de Hrebiniak y Joyce (1984, p. 137) y en la que se ponen de manifiesto qué variables estratégicas influyen en qué variables de diseño. El análisis de cada tipo de influencia, su sentido y nivel de impacto, queda fuera del alcance de este programa. Centramos nuestra atención, por tanto, en la relación entre las estrategias competitivas y la estructura de funcionamiento de las unidades básicas.

b) Estrategia competitiva y estructura operativa

La influencia de los objetivos y estrategias competitivas en la estructura operativa de funcionamiento se produce principalmente a través de su influencia en los niveles de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las decisiones que deben ser adoptadas y la consiguiente capacidad de procesamiento de información requerida.

En cuanto a la estructura de funcionamiento, las estructuras operativas pueden ser, básicamente, de dos tipos: burocráticas o mecánicas y adhocráticas u orgánicas.

b.1. *La estructura burocrática o mecánica.* Se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos –alta formalización–, una división estricta del trabajo, tanto a nivel horizontal como vertical, y una alta centralización. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados. La estructura mecánica permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y son aptas para entornos simples y estables.

Así, la estructura mecánica sirve, pues, para aplicar estrategias de liderazgo en costes, ya que el objetivo de esta estrategia está relacionado con la consecución

Variables estructurales Variables estratégicas	División del trabajo	Departamentali- zación	Reglas	Jerarquía/- delegación	Ámbito de control
ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL					
- Ciclo de vida producto/mercado	X	X	X	X	X
- Posición competitiva	X		X	X	
- Estrategias genéricas	X	X	X	X	X
ANÁLISIS DEL ENTORNO					
* Análisis del mercado:					
- Tamaño y crecimiento			X	X	
- Segmentación	X	X			
- Necesidades de los clientes	X				
* Análisis de la industria:					
- Rivalidad			X	X	
- Grado de concentración			X	X	
- Barreras de entrada			X	X	
- Barreras de salida	X	X			
- Intensidad de capital			X	X	
- Valor añadido retenido			X	X	
- Economías de escala		X	X	X	
- Cambio tecnológico	X	X	X	X	X
- Diferenciación de producto		X	X		
* Análisis de los proveedores:					
- Dependencias de los factores	X				
- Amenaza de integración vertical			X		
* Análisis de los competidores	X	X	X	X	X
ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES					
- Flexibilidad	X	X	X	X	X
- Competencia distintiva	X	X	X	X	X

Figura 5: Influencia de las variables estratégicas sobre las variables de diseño.

ción de eficiencias a través de controles de costes, de economías de escala o efecto experiencia. En estas circunstancias, la mejor estructura es la mecánica, que se caracteriza por ser compleja, de alta formalización y centralización.

De igual manera, la estructura burocrática sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable.

b.2. *La estructura adhocrática u orgánica.* Esta estructura, por el contrario, es flexible y fluida, debido a la baja formalización de las actividades. Se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas donde se produzcan muchos cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos. El poder está descentralizado en técnicos y profesionales responsables de las distintas tareas. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas.

Así, la estructura orgánica sirve para desarrollar estrategias de diferenciación de productos, ya que los objetivos de dicha estrategia –desarrollo de productos únicos para el cliente– demanda un alto grado de flexibilidad, lo cual se puede conseguir con la baja formalización, la baja complejidad y la descentralización en la toma de decisiones que proporcionan las estructuras adhocráticas.

De igual forma, la estructura orgánica es ideal para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos, por lo que se emplean para aplicar estrategias con base en la innovación. El entorno, en este tipo de sectores, se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico, generando una alta incertidumbre.

Finalmente, desde una perspectiva algo más completa, Miller (1987) identifica cuatro dimensiones del contexto estratégico competitivo y las relaciona con características estructurales de funcionamiento de la unidad organizativa básica. Estas dimensiones son las siguientes:

- *Innovación:* en qué medida una empresa introduce nuevos productos o servicios, especialmente si éstos suponen innovaciones radicales sobre los actualmente existentes.
- *Diferenciación de mercado:* en qué medida una empresa crea lealtad en los clientes tratando de atender sus particulares necesidades o creando una imagen favorable a través de la publicidad, por ejemplo.
- *Amplitud del campo de actividad:* se refiere al número y variedad de clientes, áreas geográficas o productos que desarrolla la empresa. Esta amplitud puede buscar nuevos segmentos de mercado innovadores o segmentos básicamente estables o plácidos.
- *Control de costes:* en qué medida una empresa establece controles rígidos de costes, limita los gastos de innovación o de marketing o reduce los precios de venta de un producto básico.

Las anteriores dimensiones estratégicas competitivas plantean a la organización empresarial unos desafíos determinados que pueden ser conseguidos mejor con determinadas variables de carácter estructural. La tabla de la

figura 6 –tomada de Miller (1987)– recoge estos tres aspectos que vinculan la estrategia competitiva con el diseño organizativo a nivel de unidad básica. Debe señalarse también la relación entre estas dimensiones estratégicas y las estrategias genéricas de Porter (1982). Así, las dos primeras dimensiones se incluirían dentro de la estrategia de diferenciación de productos mientras que la cuarta está muy próxima al liderazgo en costes.

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	DESAFÍO	CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES
Innovación	Entender y gestionar más productos, tipos de consumidores, tecnologías y mercados.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los mercados para discernir las necesidades de los consumidores. - Baja formalización. - Descentralización. - Amplio uso de comités de coordinación y grupos de trabajo.
Diferenciación de mercado	Entender y atender a las preferencias de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Moderada a alta complejidad. - Análisis extensivo de las reacciones de los consumidores y de las estrategias de los competidores. - Moderada a alta formalización. - Moderada descentralización.
Campo de actividad: Amplitud de innovación	Seleccionar el ámbito adecuado de productos, servicios, clientes y áreas geográficas.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta complejidad. - Baja formalización. - Descentralización.
Campo de actividad: Amplitud de estabilidad		<ul style="list-style-type: none"> - Alta complejidad. - Alta formalización. - Alta centralización.
Control de costes	Producir eficientemente productos estandarizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta formalización. - Alta centralización.

Figura 6: Dimensiones estratégicas y características estructurales.

CONCLUSIONES

Los problemas de formulación e implantación estratégica son indisolubles ya que ambos tienen un papel decisivo en la consecución de los objetivos de la empresa. En este sentido, una empresa puede verse tan perjudicada por una mala formulación como por una mala implantación estratégica. Esta consideración obliga a plantear la importancia de la estructura organizativa en el éxito de la estrategia empresarial por medio de la relación entre estrategia y estructura.

Aunque los estudios empíricos que analizan la relación entre estrategia y estructura se basan fundamentalmente en el crecimiento, de ellos puede desprenderse que cuando las empresas cambian la estrategia surgen problemas administrativos que únicamente pueden afrontarse mediante una modificación de la estructura organizativa. Sin embargo, los cambios estratégico y estructu-

ral no se producen de forma simultánea habida cuenta de la diversidad de intereses existente entre los responsables de la formulación y de la implantación estratégica. En este sentido, cabe pensar que la necesidad de un cambio en la estrategia podría verse frustrado por el poder, los intereses y los objetivos establecidos en la estructura vigente. Por lo tanto, se puede aceptar que la influencia entre estrategia y estructura es mutua, si bien es cierto que la evidencia empírica demuestra que la influencia de la estrategia sobre la estructura es mayor que en sentido contrario.

A pesar de lo anteriormente concluido, al analizar el desfase cronológico entre el cambio estratégico y estructural se ha de dar entrada forzosa a nuevos factores que pueden afectar simultáneamente a la estrategia y a la estructura. Estos nuevos factores se encuadran dentro del enfoque contingente que apuesta por la cohesión entre las variables del entorno y las características intrínsecas de cada organización para definir con una mayor precisión tanto la estrategia adecuada como la estructura más idónea.

El proceso de implantación de la estrategia –referido a la definición del diseño como soporte de la estrategia– transcende, sin embargo, de las conclusiones que se derivan de los estudios empíricos realizados al respecto. Efectivamente, las estrategias, hasta el momento consideradas, tienen una concepción global por lo que su soporte estructural ha de ser igualmente global, esto es, deben referirse a la estructura primaria. De esta forma, podríamos asociar una estrategia de «nicho» a una estructura simple, la estrategia de expansión con la estructura funcional, así como el crecimiento diversificado con la estructura divisional.

Pero, una vez resuelto el problema a nivel global, es preciso diseñar la estructura organizativa de las unidades básicas. En este sentido, aparecen otro conjunto de relaciones aparentemente consensuadas. Efectivamente, la estructura operativa queda condicionada por la forma que adoptó la estructura primaria, puesto que con ésta quedan predefinidos el negocio y el entorno, el número y tamaño de las unidades y su grado de autonomía. Asimismo, la estructura operativa se ve influida por los objetivos y estrategias competitivas, en tanto que éstos generan incertidumbre, complejidad o necesidad de interdependencia en las decisiones que deben ser adoptadas. Estas dependencias de la estructura operativa suelen asociar a los entornos estables y a la estrategia de liderazgo en costes con la estructura mecánica, mientras que la estructura adhocrática quedaría vinculada a sectores de gran incertidumbre y a la estrategia de diferenciación.

BIBLIOGRAFÍA

ALEXANDER, L. D.

1985 «Successfully Implementing Strategic Decisions», *Long Range Planning*, junio.

- BONOMA, T. V.
1984 «Making your Marketing Strategy Work», *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- CHANDLER, A.
1962 «Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise», MIT Press, Cambridge.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K.
1986 «Strategy Implementation. Structure, Systems and Process», West, St. Paul, 2.^a edición.
- GUERRAS MARTÍN, L. A.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J.
1994 «El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLIX, n.º 152, agosto, pp. 239-256.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F.
1984 «Implementing Strategy», McMillan. Nueva York.
- DAVIS, S. M.; LAWRENCE, P. L.
1977 «Matrix», Addison-Wesley. Reading.
- MILLER, D.
1987 «The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy», *Strategic Management Journal*, enero-febrero, pp. 55-76.
- MINTZBERG, H.
1984 «La Estructuración de las Organizaciones», Ariel. Barcelona.
- PORTER, M.
1982 «Estrategia Competitiva», CECSA, Méjico.
- WILLIAMSON, O. E.
1975 «Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, Londres.
- WATERMAN, R. N., JR.
1982 «The Seven Elements of Strategic Fit», *The Journal of Business Strategic*, vol. 2, n.º 3, pp. 69-73.
- WILLIAMSON, O. E.
1981 «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes», *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, n.º 4.