

# Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura

Enrique Claver Cortés  
Eva María Pertusa Ortega  
José Francisco Molina Azorín  
Universidad de Alicante

## RESUMEN

*La interrelación entre el entorno, la estrategia y la estructura se constituye como un tema fundamental en el estudio de las organizaciones que ha sido abordado bajo diferentes vertientes desde hace ya algunas décadas, sin que ello suponga un agotamiento en este campo de estudio. Ciertamente, los trabajos realizados al respecto ponen de manifiesto la conveniencia de continuar investigando en esta materia para actualizar y avanzar en el conocimiento que se tiene sobre ella, al mismo tiempo que evolucionan las empresas y su entorno. Por ello, el propósito de este trabajo es realizar una revisión de los estudios teóricos y empíricos más relevantes, tratando de aunar las aportaciones realizadas tanto sobre las relaciones estrategia-estructura como entre éstas y el entorno, hasta desembocar en lo que se conoce como configuración organizativa, concepto con el que se designa la congruencia que debe existir en toda organización entre sus diferentes componentes, y en la que pensamos que puede residir la clave del éxito organizativo.*

**PALABRAS CLAVE:** configuraciones organizativas, entorno, estrategia, estructura.

## ABSTRACT

*The interrelationship between environment, strategy and structure is a fundamental subject in the study of organizations that has been tackled under different ways for some decades, without it supposes an exhaustion in this field of study. Certainly, the research papers on this subject show the convenience of continuing investigating to update and to advance in the knowledge about it, at the same time that firms and their environments evolve. For that reason, the purpose of this study is to make a revision of more excellent theoretical and empirical studies, trying to combine the contributions made on the strategy-structure relationships and between these and environment. Finally, we comment on which it is known as organizational configuration. This concept makes reference to the congruency that must exist between the different components of an organization, and we think that the key of the organizational success can find in it.*

**KEYWORDS:** organizational configurations, environment, strategy, structure.

## Introducción

La importancia relativa de la estrategia y la estructura es una cuestión que yace en el corazón de la dirección estratégica desde hace ya unas décadas. Ciertamente, los teóricos de esta disciplina se han visto inmersos en un largo debate, que todavía hoy continúa abierto, sobre la secuencia temporal y la envergadura de la una sobre la otra.

En nuestro caso, la decisión de estudiar las relaciones estrategia-estructura viene motivada por el hecho de tratarse de dos grandes áreas dentro del estudio de las organizaciones, con un considerable e importante peso cada una de ellas, y que afectan al nivel general de la organización. En este sentido, la estrategia está directamente relacionada con la gestión empresarial y permite tener una perspectiva amplia y clara del conjunto de aspectos vinculados con la compañía, ofreciendo una visión general de la dirección y remarcando la necesidad de pensar a largo plazo, así como de coordinar e integrar las distintas partes de la organización con la finalidad de que persigan los mismos objetivos generales. Por su parte, la estructura se constituye como el soporte fundamental gracias al cual la empresa puede llevar a cabo sus actividades de un modo ordenado e integrado, tratando de mantener la cohesión general de todo el sistema para que de forma conjunta se alcancen las metas de la compañía.

Por otro lado, la incorporación del entorno empresarial como tercer pilar básico de este trabajo se debe, precisamente, a la consideración de que es necesario ubicar en todo momento cada uno de los dos aspectos anteriores, estrategia y estructura, dentro de un contexto determinado como es el caso de las características del entorno en el cual se mueve la compañía y del que también se requiere mantener una amplia visión para reconocer rápidamente las posibles situaciones de cambio que hayan de afrontarse.

En lo que se refiere al estado de la cuestión, existe una amplia literatura, tanto conceptual como empírica que, observando la estrecha relación entre la estrategia y la estructura, ha analizado cuáles son las principales estructuras primarias que suelen ir asociadas con las diferentes estrategias corporativas. Sin embargo, en el ámbito competitivo, y fundamentalmente desde el punto de vista empírico, encontramos una menor incidencia en lo que se refiere a la también importante vinculación entre las estrategias competitivas y las estructuras operativas de las empresas, destacando el hecho, además, de que estos aspectos han sido tratados básicamente en pequeños negocios, muchos de ellos bajo la óptica del “entrepreneurship”, y considerando más el proceso estratégico que el contenido en sí de las posibles estrategias.

Puesto que el debate estrategia-estructura se puede considerar todavía abierto, y dado que estas relaciones han sido ampliamente analizadas desde distintas perspectivas y contextos, uno de los objetivos de este trabajo es realizar una revisión de los estudios e investigaciones que han tratado el tema con la finalidad de clarificar en qué punto se encuentra el estado de la cuestión y el desarrollo científico dentro de esta área de cara a próximas investigaciones. Por otro lado, el segundo objetivo que se persigue se centra en incorporar las características del entorno en las relaciones estrategia-estructura, tratando de aunar, bajo una concepción distinta, los paradigmas estructura-conducta-resultados y estrategia-estructura-resultados.

En este sentido, pensamos que este estudio puede suponer una aportación enriquecedora del actual entendimiento y conocimiento que rodea a las relaciones entorno-estrategia-estructura desde el punto de vista teórico, así como también, en consecuencia, un valor añadido desde el punto de vista empírico ya que puede contribuir al perfeccionamiento de las futuras investigaciones a desarrollar, considerando de forma conjunta los elementos del entorno, de la estrategia y de la estructura, como proponemos en la última parte de este estudio.

Para cumplir con nuestro objetivo, hemos estructurado el trabajo en tres epígrafes. En el primero de ellos trataremos de examinar las principales aportaciones de estos estudios, agrupándolos según la secuencia temporal descubierta en ellos en relación

con estos dos importantes aspectos intraempresariales como son la estrategia y la estructura. En el segundo apartado, dirigiremos la atención hacia el entorno para destacar la necesidad de adecuar la estrategia y la estructura respecto a las características que éste presente. El tercer epígrafe lo dedicamos a comentar las particularidades de lo que se conoce como configuraciones consistentes, englobando los tres elementos de este estudio, esto es, la estrategia, la estructura y el entorno. Y por último, expondremos las principales conclusiones de este trabajo, así como sus limitaciones y algunas propuestas de investigación empírica para un futuro.

## ***Las relaciones entre la estrategia y la estructura***

### **La estructura sigue a la estrategia. Primeros trabajos**

El incesante interés que suscitan las conexiones entre la estrategia y la estructura probablemente deba su origen al estudio realizado por Alfred Chandler en 1962; por ello, resultaría imposible comenzar este apartado sin hacer mención a su trabajo. Su investigación sobre los cambios en la estrategia y la estructura de la gran compañía industrial norteamericana pretendía examinar las distintas formas en que las empresas llevaban a cabo una misma actividad, la de “administración”, y a partir de ahí, averiguar cuál había sido la estructura de administración utilizada en las grandes empresas, y quiénes habían sido las compañías innovadoras en este sentido.

Como bien se sabe, la principal tesis que sostiene este estudio es que la estructura sigue a la estrategia, debido a que una nueva estrategia adoptada por la empresa va a plantear nuevos problemas administrativos difíciles de resolver con la estructura actual, de forma que para solucionarlos se hace necesaria una reestructuración organizativa. Así, se reconocía una clara pauta de crecimiento en las empresas que estudió, que puede ser resumida en cuatro etapas:

1. Expansión inicial y acumulación de recursos, que conlleva el crecimiento en tamaño de la compañía.
2. Racionalización del uso de los recursos, mediante la adopción de una estructura funcional.
3. Expansión hacia nuevos mercados y líneas de negocio relacionadas, es decir, diversificación relacionada.
4. Y finalmente, la adopción de una estructura divisional.

En el clima de los años sesenta, la aceptación de este tipo de lógica referida a la diversificación de las empresas y la consecuente divisionalización de la estructura organizativa tuvo un considerable impacto. De ahí que pronto la Universidad de Harvard iniciara un programa de investigación sobre diversificación y divisionalización de las grandes empresas industriales en Norteamérica y Europa Occidental, dirigido por Scott y emprendido por Rumelt para Norteamérica, Channon para Gran Bretaña, Dyas para Francia y Thanheiser para Alemania (Whittington, Mayer y Curto, 1999, 523). Más allá de estas investigaciones de la Universidad de Harvard han surgido muchos otros estudios que tratan de definir diferentes etapas de desarrollo organizativo y estudian la evolución de la estrategia y la estructura organizativa de las grandes empresas, en muy diferentes contextos nacionales, así como también en empresas multinacionales, considerando en este caso la divisionalización geográfica. La tabla 1 recoge algunos de estos trabajos.

Tabla 1. Estudios sobre estrategia y estructura en diferentes contextos nacionales

País	Principales Estudios
EE.UU.	Chandler (1962) Rumelt (1974) Capon, Farley y Hoenig (1996)
Reino Unido	Channon (1973) Grinyer, Yasai-Ardekani y Al-Bazzaz (1980) Grinyer y Yasai-Ardekani (1981) Luffman y Reed (1982)
Francia	Dyas y Thanheiser (1976)
Alemania	Dyas y Thanheiser (1976) Cable y Dirrheimer (1983)
Italia	Pavan (1972)
Japón	Suzuki (1980) Cable y Yasuki (1985)
Corea	Chang y Choi (1988)
Nueva Zelanda	Hamilton y Shergill (1992)
Australia	Chenhall (1984) Bonn y Christodoulou (1994)
España	Galán y Suárez González (1997) Galán y Sánchez Bueno (2004)
Empresas Multinacionales	Fouraker y Stopford (1968) Egelhoff (1982) Daniels, Pitts y Tretter (1984) Pla y Camps (2001)

Fuente: Elaboración propia

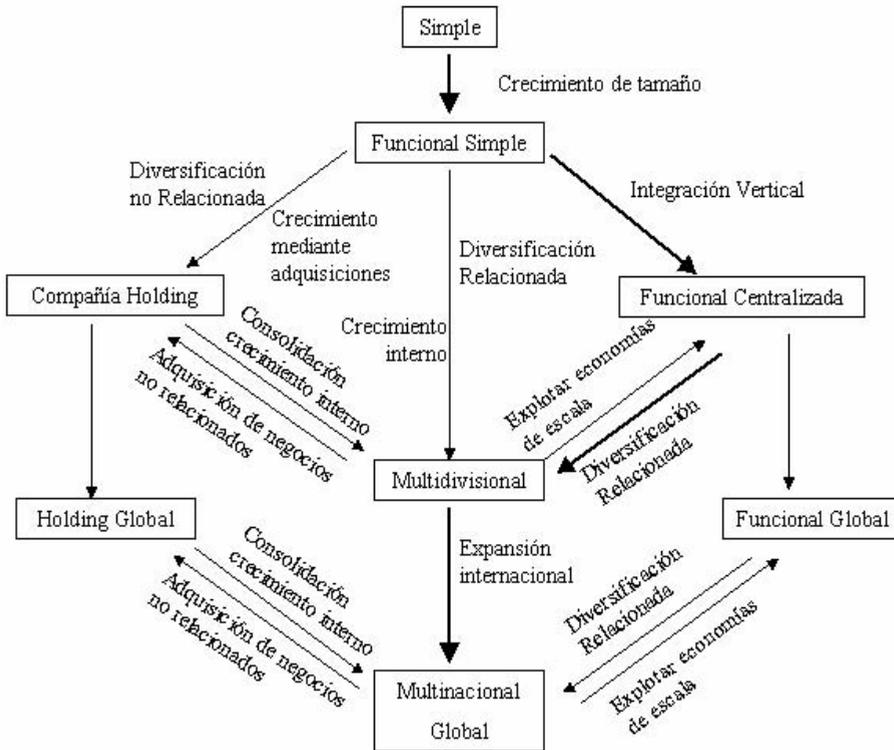
Estos estudios, en general, apoyaron el marco de Chandler. Para el caso europeo, Galbraith y Nathanson (1978, 28) resumen que para todos los países, refiriéndose a los primeros estudios realizados en los setenta, se observa un incremento de la diversificación entre los años cincuenta y setenta, al mismo tiempo que se extiende el uso de la estructura multidivisional en detrimento de la funcional, aunque con cierto retraso respecto a las empresas americanas y de forma menos acusada. Igualmente, existe un desfase temporal entre la adopción de la estrategia de diversificación y la reestructuración organizativa, debido a que es necesario además que existan presiones competitivas para que se produzca el cambio. En cualquier caso, no se trata de un ajuste simultáneo y automático, sino que existen otros factores que también afectarán.

A partir de las conclusiones alcanzadas en algunos de estos trabajos de los años sesenta y setenta, Galbraith y Nathanson (1978, 114-7) y Galbraith y Kazanjian (1986, 137-140) formulan, a modo de síntesis, un modelo en el que desarrollan una serie de secuencias que relacionan estrategia y estructura a lo largo del tiempo (figura 1).

En esta línea, Harris y Ruefli (2000) realizaron también un estudio en el que ponían a prueba las relaciones entre estas dos variables organizativas analizando qué cambios (si los de la estrategia o los de la estructura) y en qué secuencia, estarían más asociados con un incremento de los resultados empresariales para un conjunto de grandes

empresas durante las décadas de los años cincuenta, sesenta y setenta. Estos autores perciben que la clave para mejorar el resultado de una empresa puede encontrarse en adaptar la estructura a la estrategia corporativa de la organización, de acuerdo con el argumento esgrimido por Chandler.

Figura 1. Modelo de síntesis de las relaciones estrategia y estructura



→ Estrategias que conducen a una nueva estructura.

→ Patrones de crecimiento dominantes en las empresas norteamericanas.

Fuente: Galbraith y Nathanson (1978, 115)

En otro orden de ideas, la tesis de que la estructura sigue a la estrategia fue recogida bajo diferentes perspectivas. Así por ejemplo, desde el punto de vista económico Williamson (1975) explica que para las grandes empresas que han diversificado sus negocios, la estructura multidivisional puede ser una alternativa más eficiente que la funcional debido a que permite economizar ante la racionalidad limitada, ya que las decisiones operativas se resuelven a nivel divisional. De forma parecida, Nelson (1991, 67) argumenta que la estructura es mucho más difícil de cambiar que la estrategia, puesto que lleva más tiempo y es más costoso, y que por tanto, el punto de partida sería

esta última. Ciertamente, estos argumentos se centran en la eficiencia económica como respuesta a por qué los cambios en la estrategia provocan cambios en la estructura (Amburgey y Dacin, 1994, 1429).

Por lo demás, Chandler continuó sus estudios sobre desarrollo corporativo de empresas industriales en los años noventa (Chandler, 1990, 1992, 1994) dando lugar al llamado chandlerismo como parte de una nueva ortodoxia del desarrollo corporativo norteamericano y europeo (Alford, 1994, 631). En esta línea, encontramos estudios recientes que tratan de comprobar la viabilidad actual del modelo original de Chandler sobre diversificación y divisionalización a la luz de nuevos datos para Europa Occidental, concretamente en Gran Bretaña, Francia y Alemania, en las décadas de los ochenta y noventa (Kay, 1997; Whittington et al., 1999; Kay, 2002; Whittington y Mayer, 2002). En ellos la diversificación relacionada continúa apareciendo como el punto final natural del desarrollo corporativo acertado en las distintas economías, junto con la divisionalización como estructura sobre la que descansa dicho desarrollo corporativo.

Retomando la tesis fundamental de estos primeros estudios sobre las relaciones estrategia-estructura, cabe indicar que a partir de los mismos se estableció un determinismo causal entre estos dos elementos que todavía hoy continúa vigente en la gran mayoría de manuales sobre dirección estratégica (Hrebiniak y Joyce, 1984; Certo y Peter, 1996; Hunger y Wheelen, 1996; Johnson y Scholes, 1997). En ellos, el diseño y la estructura organizativa aparecen como elementos destacados en la fase de implantación de la estrategia, formando parte de lo que se conoce como el soporte estratégico de esta etapa, y en los que se considera que el diseño organizativo y las actividades relacionadas con él constituyen el “principio” de la implementación y el “final” de la formulación estratégica (Hrebiniak y Joyce, 1984, 29). De manera que, el objetivo fundamental del establecimiento de la estructura primaria es dar respuesta organizativa a la estrategia corporativa elegida por la empresa.

Sin embargo, la proposición de Chandler y sus seguidores ha sido objeto de ciertas críticas, a las cuales nos sumamos en este trabajo. En primer lugar, debemos apuntar que estas investigaciones centraron su atención principalmente en la estrategia corporativa y en el nivel primario de la estructura, dejando un considerable vacío respecto a las estrategias competitivas a nivel de negocio y las estructuras operativas. En segundo lugar, no se consideró que el proceso de cambio organizativo no es instantáneo ni de duración uniforme para todas las empresas, de tal forma que las diferencias de este desfase temporal entre sectores y países podrían poner en duda la relación constatada a medida que éste se hace más prolongado (Guerras y García-Tenorio, 1995, 129-131; De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernández, 1997, 281-3). En tercer lugar, se plantea la existencia de otros factores de contingencia, diferentes de la estrategia, que condicionan también la elección de la estructura más adecuada. Así por ejemplo, Child (1972) ya consideraba, como tantos otros autores contingentes, que las condiciones del entorno, la tecnología o el tamaño organizativo podían influir sobre el tipo de estructura prevaleciente en una organización. Hall y Saias (1980, 153) inciden además en que en estos trabajos no se interesaron por el proceso de formulación estratégica, en donde destacarían el papel clave de los grupos de poder de una organización, sino que lo tomaron como dado. Por último, Robbins (1990, 128-9) apunta que el principal interés de estos trabajos fue el crecimiento, y no la rentabilidad. De forma que, un adecuado ajuste estrategia-estructura en el sentido indicado por Chandler es probable que conduzca al crecimiento de la empresa, pero no necesariamente al incremento de la rentabilidad.

## **La estrategia sigue a la estructura. Trabajos posteriores**

A partir de las críticas anteriores y pese a la amplia aceptación del punto de vista de Chandler, en los años setenta y ochenta surge un cuerpo de literatura paralelo que sugiere que la dirección contraria de influencia es igualmente admisible, es decir, que la estrategia sigue a la estructura (Hall y Saias, 1980), o en otras palabras, que la estructura condiciona asimismo a la estrategia (Miller, 1987c, 56) debido a los límites que ésta impone sobre el proceso de dirección estratégica (Child, 1972; Galbraith y Nathanson, 1978).

En este sentido, Fredrickson (1986) trata de describir cómo el proceso de decisión estratégica de una organización puede verse afectado por las propiedades estructurales, en concreto, por la centralización, formalización y complejidad, indicando que una mayor centralización puede provocar que el proceso estratégico se inicie únicamente por el grupo dominante y como una búsqueda proactiva de sus propios intereses; en cambio, un aumento de la formalización provocaría un comportamiento más reactivo, iniciado sólo ante determinados problemas o crisis; mientras que una mayor complejidad puede hacer pasar desapercibidas ciertas oportunidades estratégicas.

En este mismo orden de ideas, cuando una organización incrementa el número de especialistas, estos tienden a introducir más procedimientos para regular aquellas actividades de las que son responsables, aumentando el volumen de documentación existente en la organización, y pudiendo afectar, por tanto, a la toma de decisiones estratégicas en el caso de ser responsables de dicha acción (Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1968, 82; Miller, 1992, 163-4). Por otro lado, cuando existe excesiva centralización, aquéllos que mejor conocen el mercado no tendrán poder para decidir, y eso puede provocar errores, desconfianza e incluso el abandono en el desarrollo del plan estratégico (Hall y Saias, 1980, 155). Además, se puede disponer de una menor diversidad de ideas, y es más probable que persistan a lo largo del tiempo en comparación con una organización descentralizada (Robbins, 1990, 142). De este modo, no tener en cuenta la estructura por parte de los estrategas en la elaboración de los planes estratégicos puede suponer llevar a la empresa a la ineficiencia.

Al hilo de lo anterior, una organización modifica su estrategia en función de sus percepciones del entorno y de sus propios recursos y capacidades. Así, las características estructurales actúan como filtro de información y limitan lo que la organización puede ver y percibir (Miles y Snow, 1978, 8). En este sentido, los canales de información internos y externos a la organización pueden no prestar la debida atención a determinada información que podría ser considerada como estratégica, o trastocarla por el camino (Hall y Saias, 1980, 156).

En definitiva, la estructura de una organización influye en los flujos de información y en el contexto y naturaleza de las interacciones humanas (Miller, 1987a, 7), conduce la colaboración, especifica los modos de coordinación, asigna el poder y la responsabilidad (Cuervo, 1989, 99), y prescribe los niveles de formalización y complejidad; con lo que puede motivar o limitar la toma de determinadas decisiones estratégicas.

De forma similar, Mintzberg (1990, 183) argumenta que la estructura desempeña un papel fundamental en la etapa de formulación estratégica, en tanto que es un

componente clave para la valoración de las debilidades y fortalezas de la firma y alberga las capacidades organizativas que ésta posee; de modo que, bajo el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades organizativas, sería insostenible afirmar que la estrategia precede a tales capacidades.

Como se observa a partir de los estudios que acabamos de comentar, el proceso de formulación y de toma de decisiones estratégicas puede verse afectado por las características de la estructura operativa. Pero no sólo esta última puede influir sobre el proceso estratégico, también la estructura primaria puede desempeñar un papel importante en este sentido, ya que como afirman Hrebiniak y Joyce (1984, 12), los esfuerzos por establecer planes y objetivos operativos a nivel de negocio serían inútiles sin la racionalidad limitada que brinda la estructura primaria adecuadamente escogida al dividir la organización completa en unidades más manejables.

La mayor parte de lo argumentado hasta este momento parece quedar reflejado en los cuatro tipos de influencias de la estructura sobre la estrategia establecidas en Strategor (1995, 250), que resumimos a continuación:

- La estructura condiciona la percepción de los estrategas, puesto que sus características actúan como filtro y limitan lo que la organización puede apreciar del entorno.
- La estructura condiciona las elecciones estratégicas, ya que aunque la información sea percibida, los canales de transmisión pueden frenarla o alterarla.
- La estructura limita la amplitud de los movimientos estratégicos, en tanto que cualquier movimiento estratégico no está al alcance de todo tipo de estructura.
- La estructura puede agilizar (o frenar) el desarrollo de ventajas estratégicas para la empresa mediante la acumulación de recursos y capacidades o condicionando las respuestas aportadas por la empresa a su entorno.

En esencia, estos estudios se cuestionan básicamente el grado de discrecionalidad que los directivos tienen realmente en el proceso estratégico, centrándose más en las características operativas de la estructura y trasladando el interés desde las estrategias de crecimiento hacia el proceso de formulación estratégica. A este respecto, parece lógico pensar que el impacto de la estrategia sobre la estructura será mayor durante el primer periodo de desarrollo de una organización, puesto que en función del propósito que persiga la empresa, y la estrategia ideada para alcanzar tal propósito, en la organización irá conformándose una estructura con las características apropiadas para el desarrollo de la misma; mientras que una vez que se han comprado los equipos, se ha contratado al personal, y se han establecido las políticas y procedimientos, la organización se convierte en un conjunto más resistente al cambio, y los directivos pueden ver seriamente restringida su discrecionalidad en el proceso de decisión estratégica (Miller, Dröge y Toulouse, 1988; Robbins, 1990, 140).

No obstante, otros trabajos también han enfocado su atención hacia el nivel corporativo en lo que se refiere al papel de la estructura como determinante de la estrategia. En este sentido, el cambio de una estructura centralizada a otra descentralizada, como puede ser la forma divisional, altera los procesos directivos y su repertorio de habilidades de manera que, en cierto modo, esto puede alentar la diversificación (Amburgey y Dacin, 1994, 1431). Así, los directivos divisionales deben aprender a dirigir unidades de negocio semiautónomas, siendo responsables de sus pérdidas y ganancias (Mintzberg, 1989, 181), lo cual requiere mayores destrezas que en el caso de

un director funcional. De esta forma, es más fácil que perciban nuevas oportunidades que podrían pasarse por alto en una estructura centralizada como la funcional (Rumelt, 1974, 76), al mismo tiempo que puede llevarles a utilizar esas nuevas habilidades en negocios distintos a los actuales, esto es, a diversificarse.

Así las cosas, en un estudio de 110 grandes empresas manufactureras, Keats y Hitt (1988) comprueban que efectivamente existe una dirección causal de la estructura divisional como determinante de la estrategia de diversificación. Por su parte, Amburgey y Dacin (1994) realizaron un estudio sobre 262 grandes empresas seleccionadas de la revista Fortune 500 para el periodo 1949-1977. A partir de este estudio observan cómo los cambios en la estrategia dirigidos hacia la diversificación incrementaban la probabilidad de que se produjera, de forma relativamente rápida, un cambio hacia la descentralización de la estructura. A su vez, la relación inversa también obtuvo soporte, aunque sólo al considerar grandes cambios en la estructura, y en este caso el cambio en la estrategia no se producía de forma tan inmediata.

En definitiva, pensamos que ambos argumentos causales pueden considerarse ciertos, es decir, que la estrategia afecta a la estructura y que la estructura influye sobre la estrategia, pero incompletos si se observan por separado. En términos generales, se puede afirmar que la estructura sigue a la estrategia principalmente en lo que se refiere al nivel corporativo, es decir, en primer lugar se formula la estrategia corporativa y posteriormente se implanta mediante la adecuada estructura primaria. Sin embargo, en el nivel operativo, las relaciones se centran tanto en la formulación y toma de decisiones estratégicas, como en la toma de decisiones tácticas referidas a la implantación, considerando que la estructura, en este caso operativa, puede influir igualmente sobre la estrategia de negocio, tal como respaldan los razonamientos anteriores. Por tanto, estas asociaciones no deben entenderse como una relación determinista causal en una única dirección, sino como influencias recíprocas de la una sobre la otra.

Además, coincidimos con Hrebiniak y Joyce (1984, 87) al indicar que plantear la pregunta sobre la direccionalidad de estos dos elementos equivale a la creación de una falsa dicotomía de causalidad y un dilema resultante no pertinente, en tanto que no hay una respuesta satisfactoria a esta cuestión porque es la propia cuestión la que no es correcta. Como explica Mintzberg (1990, 183): “la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo sigue al derecho al andar. En efecto, tanto la estrategia como la estructura sirven de soporte a la organización. Ninguna de ellas toma un lugar precedente, cada una siempre precede y sigue a la otra, excepto cuando se mueven juntas, cuando la organización salta hacia una nueva posición”; a pesar de que desde el punto de vista empírico, la relación propuesta por Chandler parece tener mayor soporte empírico, como así lo hacen constar Amburgey y Dacin (1994, 1449), parafraseando a Mintzberg, al precisar que “la estrategia y la estructura se siguen la una a la otra como el pie izquierdo sigue al derecho, aunque no dan los pasos igual de largos”.

### ***El entorno: relaciones con la estrategia y la estructura***

Como acabamos de comprobar, los diferentes estudios realizados, tanto teóricos como empíricos, no llegan a una conclusión unificada respecto a la relación causal entre la estrategia y la estructura, sugiriendo que, con toda probabilidad, dicha dependencia sea recíproca. Se desprende de ellos que lo importante es que exista ajuste entre la

estrategia y la estructura, puesto que, como hemos visto, tanto la estrategia influye sobre la estructura, como esta última sobre la primera.

A este respecto, Flamholtz y Hua (2003, 225) indican que el éxito de una organización no depende de la mera existencia de una estructura, sino del ajuste entre la estructura y la estrategia de negocio. Retomaremos este tema en el siguiente apartado de este trabajo.

En este punto quisiéramos introducir el tercer elemento en el que se centra este estudio, el entorno, para poder abordar posteriormente la necesaria congruencia que pensamos que debe existir entre ellos y tratar de salvar al mismo tiempo una de las críticas realizadas a los estudios de Chandler y sus seguidores, comentada anteriormente en este trabajo, en la que se planteaba la existencia de otros factores de contingencia, a parte de la estrategia, que también pueden influir sobre el tipo de estructura organizativa que adopte una compañía.

Así pues, no podemos pasar por alto los aspectos relacionados con el entorno, ya que, en línea con el enfoque contingente, el ambiente en el que actúa una compañía va a influir sobre las acciones que ésta decida emprender, y en último lugar, sobre su eficacia y resultados.

Tradicionalmente, esta variable contingente ha sido relacionada con la estructura organizativa (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Con todo, conforme se han ido observando los cambios que se producían en el entorno de las organizaciones han ido surgiendo nuevas y diferentes configuraciones organizativas, que han tratado de dar forma a la organización para poder adaptarse a su entorno conforme éste evolucionaba. Como apunta Galbraith (2002, 7), el mundo de los negocios ha cambiado, y muchas de las soluciones a los problemas actuales tienen sus raíces en nuevos diseños organizativos. Precisamente, en los años noventa surgen gran cantidad de trabajos sobre nuevas formas organizativas para competir en entornos, no sólo cada vez más dinámicos, inciertos, e incluso turbulentos, sino, como muchos autores los han denominado, “hiperturbulentos” e “hipercompetitivos” (Volberda, 1996; Zohar y Morgan, 1996; Walters y Buchanan, 2001).

Sin embargo, se han realizado también otras investigaciones en las que se observa cierta evidencia empírica que sostiene que no parece haber una importante implicación directa entre el entorno de la empresa y su estructura (Miller, 1988, 1992; Miller et al., 1988; Doty, Glick y Huber, 1993), sino que la asociación entre estos dos elementos se produciría por medio de la estrategia de negocio que se pretenda llevar a cabo. Como señala Child (1972, 10), las condiciones del entorno no pueden ser consideradas como fuente directa de variación de la estructura organizativa, sino que el vínculo principal entre estos aspectos se encuentra en la evaluación que los responsables de la empresa realicen respecto a la posición de la misma en el entorno y en las acciones que emprendan en consecuencia, esto es, en su elección estratégica, puesto que la estrategia es el patrón o corriente de las decisiones tomadas para alcanzar el ajuste más favorable entre el entorno y la organización (Kim y Lim, 1988, 804).

Al hilo de lo anterior, una de las principales aportaciones respecto a la vinculación existente entre el entorno y la estrategia, es la efectuada por Porter (1980, 1985), quien vincula el éxito del negocio con cinco fuerzas competitivas sectoriales: amenaza de entrada en el sector de potenciales competidores, la rivalidad entre los competidores ya existentes, la amenaza de productos sustitutos, y el poder negociador de proveedores y

de clientes; de manera que en función del grado de intensidad de cada uno de estos factores, la organización deberá decidir cuál es la estrategia idónea bajo tales circunstancias.

Por último, cabe resaltar que las investigaciones realizadas acerca de las relaciones entre el entorno y la estrategia han conceptualizado el entorno de diversas formas y se han centrado tanto en el contenido como en el proceso estratégico. Así, podemos encontrar trabajos que se centran en el dinamismo y la incertidumbre del entorno (Miller, 1988; Miller y Toulouse, 1986), en la munificencia (Yasai-Ardekani, 1989), en la complejidad (Child, 1972) o en el ciclo de vida de la industria (Anderson y Zeithaml, 1984; Beal, 2000).

## ***Configuraciones consistentes***

Como se observa de todo lo anterior, los diferentes estudios realizados ponen de manifiesto que existen importantes vínculos tanto entre la estrategia y la estructura, como entre cada una de ellas y el entorno. Por tanto, el debate estrategia-estructura parece ampliarse y complicarse al introducir los aspectos externos de la organización, esto es, el entorno, de modo que nos encontramos en un punto en el que no existe consenso sobre la relación causal estrategia-estructura, así como tampoco sobre si el modo en que la organización se relaciona con su entorno afecta más directamente sobre la estrategia o sobre la estructura. En nuestra opinión, la clave puede encontrarse en lo que se ha denominado configuración organizativa. En efecto, el enfoque configuracional, que de un tiempo a esta parte está resurgiendo con fuerza en los estudios sobre organización y dirección estratégica para explicar diversos aspectos de las compañías de hoy en día (Ketchen et al., 1997; Ferguson y Ketchen, 1999), puede hacerse extensible al contexto analizado en este estudio, ya que dicho enfoque nos sirve para mostrar que lo importante para el éxito de una organización es que tanto su estrategia como su estructura sean coherentes entre sí y con un entorno dado en el que se desenvuelven.

A este respecto, el concepto de configuración es definido por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, 383) como la manera en que las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, para definir “estados”, “modelos” o “tipos ideales”, es decir, la mayor parte del tiempo, una organización adopta una forma concreta de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias. Meyer, Tsui y Hinings (1993) indican que se trata de grupos de empresas que comparten un perfil común de características organizativas.

Esta idea, que coincide en esencia con lo alegado por los teóricos contingentes, es desarrollada, entre otros, por Dany Miller y otros colaboradores en sus investigaciones sobre estrategia y estructura (Miller y Friesen, 1977; Miller, 1986, 1987b; Miller y Whitney, 1999). Así, de acuerdo con estas investigaciones no se puede afirmar que las estrategias sean las que estén causando la adopción de ciertas estructuras, como tampoco se puede proclamar la dirección contraria de causalidad. Todo lo que podemos exponer es que determinadas estrategias generalmente van asociadas a estructuras concretas, que a menudo se encuentran en entornos particulares, lo cual puede ser debido a que la estrategia, la estructura y el entorno poseen ciertas afinidades configuracionales o complementariedades.

De igual forma, la importancia y conveniencia de dicho concepto de configuración o arquetipo en las cuestiones analizadas en este estudio se pueden observar también a partir de las aportaciones realizadas por distintos autores en este campo. Por ejemplo, podemos nombrar los distintos tipos de estructuras organizativas desarrollados por Mintzberg (1979), los modelos mecánico y orgánico de Burns y Stalker (1961), las configuraciones de poder de Mintzberg (1983), los cuatro tipos de estrategias que según Miles y Snow (1978) pueden utilizar las empresas para adaptarse a su entorno, o la tipología de estrategias competitivas de Porter (1980, 1985). Merece la pena destacar brevemente algunos de los aspectos más fácilmente identificables de varios de estos trabajos.

En concreto, en la tipología de Miles y Snow existe una serie de interrelaciones interesantes entre la estrategia, la estructura y el entorno. En esencia, los defensores suelen actuar en entornos relativamente estables, y la búsqueda de eficiencia trata de alcanzarse con estructuras formalizadas y centralizadas, y con una alta división del trabajo, mientras que, en el otro extremo, los prospectores basan su éxito fundamentalmente en la flexibilidad, tratando de introducir permanentemente innovaciones, por lo que la estructura también deberá ser flexible, con baja formalización y con descentralización en la toma de decisiones, encontrándose los analizadores en una situación intermedia entre estos dos tipos.

En relación con las estrategias genéricas de Porter, Barney (2002) considera que aquellas empresas que pretenden implementar una estrategia de liderazgo en costes generalmente tendrán una estructura organizativa con relativamente pocos niveles jerárquicos, poco personal staff a nivel corporativo, y en las que los presupuestos y comités directivos serán un importante sistema para el control de los costes. Por su parte, para la implantación de una estrategia de diferenciación destaca principalmente el uso de numerosos equipos temporales de desarrollo de productos, es decir, grupos multifuncionales de especialistas que trabajan juntos para crear y sacar al mercado nuevos productos altamente diferenciados.

De forma resumida, Daft (2000, 53) establece que las características organizativas asociadas con la estrategia de bajo coste son una fuerte autoridad central, procedimientos operativos estándares, tecnologías de fabricación fáciles de usar, estricta supervisión y poca delegación de autoridad. La diferenciación, en cambio, requiere de una estructura orgánica, con mucha coordinación entre los departamentos, fuerte capacidad en investigación básica y reputación corporativa de calidad o liderazgo tecnológico. Por último, la estrategia de segmentación, requeriría, según este autor, una combinación de las políticas anteriores.

Adicionalmente, Miller (1986, 234) señala que las organizaciones que adoptan una estrategia de liderazgo en costes persiguen eficiencia mediante reducción de costes de producción para disminuir precios, por tanto, podrían requerir estructuras mecánicas o burocráticas, mientras que para las estrategias de diferenciación pueden ser más adecuadas las estructuras orgánicas. Sin embargo, en sus diferentes estudios sobre configuraciones estratégicas, en las que pone en relación elementos de la estrategia, de la estructura y del entorno, este autor emplea su propia tipología de estrategias, basada fundamentalmente en las estrategias competitivas genéricas de Porter, pero distinguiendo dos tipos de diferenciación: la diferenciación vía innovación, ya sea a través de nuevos productos o nuevas tecnologías, y la diferenciación vía marketing, tratando de ofrecer un paquete atractivo, buen servicio, localizaciones adecuadas y buena fiabilidad del producto o servicio. Así, algunas de las configuraciones que

propone este autor son: el marketing de nicho simple (simple niche marketers), que combina una estructura organizativa simple, en un entorno altamente fragmentado y competitivo, en el que se persigue una estrategia de nicho junto con diferenciación vía marketing; los líderes en costes mecánicos (mechanistic cost leaders) que integran una estructura mecánica, en un entorno estable, maduro y concentrado, donde se persigue claramente una estrategia de liderazgo en costes; la adhocracia innovadora (innovating adhocracies) reflejada en organizaciones que se enfrentan a un entorno muy complejo y dinámico, para lo cual establecen una estructura orgánica o adhocrática y adoptan una estrategia de diferenciación vía innovación; o los conglomerados divisionalizados (divisionalized conglomerates), que estarían relacionados con el nivel corporativo, y que presentan una estructura divisional junto con una estrategia de diversificación.

Por último, con relación al tema de las configuraciones y ajustes cabe recordar que una de las teorías que mayor hincapié ha puesto en estas cuestiones ha sido el conocido enfoque contingente. La base sobre la que se sostiene dicho enfoque hace referencia a que no existe una única estructura idónea, de manera que toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre sus distintos parámetros de diseño organizativo y las contingencias o situaciones que puedan rodear o envolver a la empresa, conformando todo ello una configuración de elementos congruentes entre sí, responsable del éxito de la compañía, independientemente de qué aspectos son los que han motivado en primer lugar el cambio en los restantes. A este respecto, la idea de ajuste entre los distintos elementos de una compañía ha sido extensamente investigada por diferentes autores en lo que se refiere a su implicación en la eficacia y resultados de la empresa (Lenz, 1980; Miller, 1987a, 1988, 1992; Barth, 2003). Así por ejemplo, los datos de Lenz (1980) revelan que las diferencias en el rendimiento de las empresas no tenían su origen en el entorno, la estrategia o la estructura organizativa actuando por separado, sino en las relaciones entre todos estos factores.

## **Conclusiones**

En este estudio hemos tratado de realizar una nueva aportación acerca de las relaciones entre la estrategia, la estructura y el entorno mediante la revisión de los trabajos realizados hasta la fecha. En primer lugar, hemos analizado las relaciones que presenta la estrategia con la estructura desde una doble vertiente, acudiendo para ello a una serie de autores representativos en este campo: por un lado, los que siguen básicamente la proposición de Chandler, “la estructura sigue a la estrategia”, y por otro lado, los que apuntan la dirección contraria de causalidad. La aparente incompatibilidad de ambos argumentos parece aclararse analizando con mayor detenimiento qué aspectos concretos se están considerando, tanto de la estrategia como de la estructura, en cada una de estas dos corrientes de investigación. Así, hemos podido comprobar que, en términos generales, las investigaciones que sostienen que la estructura sigue a la estrategia tradicionalmente se han centrado en el nivel corporativo de la estrategia y en la estructura primaria, mientras que los que proclaman la dirección contraria de influencia suelen referirse en mayor medida a los procesos de decisión estratégica y a la estructura operativa. Al mismo tiempo, se pueden asociar también a diferentes etapas en la vida de una organización, puesto que en los primeros años es más fácil que la empresa decida la estrategia que va a emprender y trate de ajustar su estructura y recursos para implantarla, mientras que cuando se trata de una compañía grande y consolidada los elementos estructurales son más difíciles de cambiar, por lo que es más probable que puedan afectar al proceso estratégico.

No obstante, la cuestión determinista no está clara, aunque a nuestro entender éste no sería el tema relevante. El vínculo existente entre la estrategia y la estructura es complejo y la relación de dependencia entre ellas se puede entender en ambas direcciones, por lo que coincidimos con ciertos autores al afirmar que lo importante es que haya una adecuada combinación entre ellas, en forma de lo que se ha venido a llamar configuración organizativa. A este respecto, a partir de la revisión de la literatura, se percibe que el éxito de una compañía difícilmente radica en un elemento concreto, estando implicados un conjunto de factores, tanto internos como externos a la organización, que interactúan entre sí de forma coherente para lograr la congruencia que necesita todo el sistema. En este sentido, pensamos que para el desarrollo y mantenimiento competitivo de cualquier compañía es esencial que exista un adecuado equilibrio entre la estrategia competitiva con la que la empresa pretende penetrar en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes, que en definitiva constituyen parte de las características del entorno, y el tipo de organización interna que conforma el soporte fundamental gracias al cual puede desempeñar las actividades necesarias. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Finalmente, y tomando en consideración todo lo anterior, pensamos que la principal aportación de este estudio es que a partir de esta revisión teórica podemos poner de manifiesto ciertas limitaciones en el campo de estudio y sugerir algunas propuestas de investigación empírica que traten de avanzar en la materia.

Este sería el caso de algunas de las críticas que hemos recogido en este trabajo acerca de la conocida tesis de Chandler sobre que la estructura sigue a la estrategia. En este sentido, hemos comprobado que no se tuvo en cuenta el efecto de otros factores de contingencia que también condicionan la elección del tipo de estructura organizativa más adecuada para una compañía, por lo que sería interesante tratar de determinar de forma conjunta el efecto de distintos factores de contingencia como la estrategia, no sólo corporativa sino también competitiva, y el entorno, junto con la tecnología, tanto de producción como quizá más interesante la relacionada con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la gestión del conocimiento, que cada día se configura como un elemento de mayor importancia en las organizaciones, o el papel de los grupos de poder en el proceso de formulación estratégica, entre otros aspectos, para ver cuál de ellos tendría mayor importancia o incluso si pueden tener un efecto de mediación entre la estrategia y la estructura.

Por otro lado, al hilo de otra de las críticas recibidas por estos estudios, sería interesante llevar a cabo dos tipos de estudios diferenciados, tanto en el nivel de la estrategia corporativa y la estructura primaria como en el ámbito competitivo y operativo. Así, por una parte cabría analizar cómo influye el ajuste estrategia-estructura sobre el crecimiento de la compañía, y por otra parte, cómo influye el mismo sobre la rentabilidad y el beneficio, ya que son muchos los trabajos que suelen estudiar el efecto de cualquier variable sobre los resultados de las organizaciones, pero también existen muchas formas de valorar tales resultados (en términos de rentabilidad, beneficio, crecimiento de la empresa, satisfacción de los empleados, ...).

Otra de las críticas que han surgido hace referencia a la diferente situación, en cuanto a la relación estrategia-estructura, en la que pueden encontrarse las empresas de nueva creación con respecto a las que llevan más años operando en su mercado de actividad por cuanto en estas últimas es más difícil de cambiar su estructura. Por ello, sería interesante realizar un análisis diferenciado en estos dos grupos de empresas, así como también analizar si son las condiciones ambientales en el momento de fundación de la

compañía o las actuales las que mejor encajan con la estrategia y estructura de la misma, para examinar los posibles perjuicios que pueda ocasionar la resistencia al cambio en las organizaciones.

En este sentido, el enfoque configuracional, que es el que defendemos en este estudio, no da importancia a si es la estructura la que sigue a la estrategia o viceversa, pero sí considera que las organizaciones cambian, y que cambian de forma conjunta todos sus elementos para seguir siendo congruentes, adoptando una posición distinta. En estos casos, hay una cuestión que sigue pendiente: ¿qué es lo que motiva el cambio hacia esa nueva posición? En una economía mundial cada vez más globalizada y avanzada en materia de nuevas tecnologías y conocimientos, todo parece apuntar hacia el entorno como posible responsable. Si ésta fuese la respuesta, estaríamos otorgando prioridad al entorno como determinante de los cambios en la estrategia y en la estructura, de modo que quizá lo importante no sea la relación causal entre ellas, o si el entorno afecta más directamente a la una o a la otra, sino que ambas sean capaces de ajustarse a la evolución del mismo.

Por último, otra de las limitaciones que podemos encontrar en los estudios llevados a cabo hasta el momento se hallar en la tendencia hacia la generalización de los resultados. Así, los primeros estudios de Chandler se replicaron en diversos países, como hemos puesto de manifiesto en este trabajo, obteniendo resultados similares aunque con ciertos desfases temporales, bastante amplios en algunos casos. Los estudios posteriores han sido replicados en menor medida en distintos contextos nacionales, y sin particularizar en las diversos tipos de empresas (pequeñas, medianas, grandes,...) que pueden existir. En lo que se refiere al enfoque configuracional, prácticamente no ha recibido la atención que se merece en el ámbito empírico, por lo que tanto se puede comprobar la presencia realmente de algunas de las configuraciones organizativas que han sido desarrolladas en la literatura, como también se puede analizar qué características presentan, en cuanto a su estrategia, estructura y entorno, las empresas de diferentes contextos nacionales y examinar si la congruencia teórica argumentada por este enfoque conduce realmente a mejores resultados organizativos.

## Bibliografía

- ALFORD, B. W. E. (1994): "Chandlerism, the New Orthodoxy of US and European Corporate Development?", *The Journal of European Economic History*, vol. 23, nº 3, pp. 631-643.
- AMBURGEY, T. L.; DACIN, T. (1994): "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 6, pp. 1427-1452.
- ANDERSON, C. R.; ZEITHAML, C. P. (1984): "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 5-24.
- BARNEY, J. B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2ª edición. Prentice Hall. New Jersey.
- BARTH, H. (2003): "Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, nº 2, pp. 133-147.
- BEAL, R. M. (2000): "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, nº 1, pp. 27-47.
- BONN, I.; CHRISTODOULOU, C. (1994): "The Evolution of Strategies and Structures in the Australian Manufacturing Industry over the Past Decade", *14 Conferencia Anual de la Strategic Management Society*, 20-23/09/94, Paris.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovations*. Oxford University Press. Oxford.
- CABLE, J.; DIRRHEIMER, M. J. (1983): "Hierarchies and Markets. An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in West Germany", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 1, nº 1, pp. 43-62.
- CABLE, J.; YASUKI, H. (1985): "Internal Organisation, Business Groups and Corporate Performance", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 3, nº 4, pp. 401-420.

- CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HOENIG, S. (1996): *Toward an Integrative Explanation of Corporate Financial Performance*. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. (1996): *Dirección Estratégica*. Irwin. Madrid.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press. Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
- CHANDLER, A. D. (1992): "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, nº 3, pp. 79-100.
- CHANDLER, A. D. (1994): "The Competitive Performance of US Industrial Enterprise since the Second World War", *Business History Review*, vol. 68, nº 1, pp. 1-72.
- CHANG, S. J.; CHOI, U. (1988): "Strategy, Structure and Performance of Korean Business Groups: A Transactions Cost Approach", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 37, nº 2, pp. 141-158.
- CHANNON, D. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*. McMillan. New York.
- CHENHALL, R. H. (1984): "Diversification within Australian Manufacturing Enterprises", *Journal of Management Studies*, vol. 21, nº 1, pp. 23-60.
- CHILD, J. (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, nº 1, pp. 1-22.
- CUERVO, A. (1989): "Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 88-115.
- DAFT, R. L. (2000): *Teoría y Diseño Organizacional*. 6ª edición. International Thomson Editores. México.
- DANIELS, J. D.; PITTS, R. A.; TRETTER, M. J. (1984): "Strategy and Structure of U. S. Multinationals: An Exploratory Study", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 292-307.
- DE LA FUENTE, J. M.; GARCÍA-TENORIO, J.; GUERRAS, L. A.; HERNÁNDEZ, J. (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*. Civitas. Madrid.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. (1993): "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1196-1250.
- DYAS, G.; THANHEISER, H. (1976): *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*. McMillan. London.
- EGELHOFF, W. G. (1982): "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 435-458.
- FERGUSON, T. D.; KETCHEN, D. J. (1999): "Organizational Configurations and Performance: The Role of Statistical Power in Extant Research", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 385-395.
- FLAMHOLTZ, E.; HUA, W. (2003): "Searching for Competitive Advantage in the Black Box", *European Management Journal*, vol. 21, nº 2, pp. 222-236.
- FOURAKER, L. E.; STOPFORD, J. M. (1968): "Organizational Structure and the Multinational Strategy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 47-64.
- FREDRICKSON, J. W. (1986): "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 2, pp. 280-297.
- GALÁN, J. I.; SÁNCHEZ BUENO, M. J. (2004): "Coherencia entre el Cambio Estratégico y Organizativo: Nuevas Formas de Organización", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 19, pp. 141-175.
- GALÁN, J. I.; SUÁREZ GONZALÉZ, I. (1997): "Estrategia y Estructura Organizativa: El Caso Español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 91-104.
- GALBRAITH, J. R. (2002): *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass Business and Management Series. San Francisco.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. (1986): *Strategy Implementation. Structure, Systems and Process*. 2ª edición. West. St. Paul.
- GALBRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing Company. New York.
- GRINYER, P. H.; YASAI-ARDEKANI, M. (1981): "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 471-486.
- GRINYER, P. H.; YASAI-ARDEKANI, M.; AL-BAZZAZ, S. (1980): "Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 23, nº 2, pp. 193-220.
- GUERRAS, L. A.; GARCÍA-TENORIO, J. (1995): "La Importancia de la Estructura Organizativa en la Implantación de la Estrategia", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 5, pp. 123-143.
- HALL, D. J.; SAIAS, M. A. (1980): "Strategy Follows Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 149-163.
- HAMILTON, R. T.; SHERGILL, G. S. (1992): "The Relationship between Strategy-Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity with Enhanced Controls", *Journal of Management Studies*, vol. 29, nº 1, pp. 95-113.
- HARRIS, I. C.; RUEFLI, T. W. (2000): "The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications", *Journal of Management Studies*, vol. 37, nº 4, pp. 587-603.

- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. (1984): *Implementing Strategy*. McMillan. New York.
- HUNGER, J.; WHEELLEN, T. (1996): *Strategic Management*. 5ª edición. Addison-Wesley. Reading. Massachusetts.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (1997): *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Prentice Hall. Madrid.
- KAY, N. M. (1997): *Pattern in Corporate Evolution*. Oxford University Press. Oxford.
- KAY, N. M. (2002): "Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993. A comment", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, nº 1, pp. 189-197.
- KEATS, B. W.; HITT, M. A. (1988): "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 3, pp. 570-598.
- KETCHEN, D. J.; COMBES, J. G.; RUSSELL, C. J.; SHOOK, C.; DEAN, M. A.; RUNGE, J.; LOHRKE, F. T.; NAUMANN, S.E.; HAPTONSTAHL, D. E.; BAKER, R.; BECKSTEIN, B. A.; HANDLER, C.; HONIG, H.; LAMOUREUX, S. (1997): "Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, pp. 223-240.
- KIM, L.; LIM, Y. (1988): "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 4, pp. 802-827.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Harvard University. Boston.
- LENZ, R. T. (1980): "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 209-226.
- LUFFMAN, G. A.; REED, R. (1982): "Diversification in British Industry in the 1970s", *Strategic Management Journal*, vol. 3, nº 4, pp. 303-314.
- MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. (1993): "Configurational Approaches to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1175-1195.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill. NEW York.
- MILLER, D. (1986): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
- MILLER, D. (1987a): "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 1, pp. 7-32.
- MILLER, D. (1987b): "The Genesis of Configuration", *Academy of Management Review*, vol. 12, nº 1, pp. 686-701.
- MILLER, D. (1987c): "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- MILLER, D. (1988): "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 2, pp. 280-308.
- MILLER, D. (1992): "Environmental Fit versus Internal Fit", *Organization Science*, vol. 3, nº 2, pp. 159-178.
- MILLER, D.; DRÖGE, C.; TOULOUSE, J. M. (1988): "Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 3, pp. 544-569.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1977): "Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes", *Journal of Management Studies*, October, nº 16, pp. 253-280.
- MILLER, D.; TOULOUSE, J. M. (1986): "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", *American Journal of Small Business*, vol. 10, nº 3, pp. 47-62.
- MILLER, D.; WHITNEY, J. O. (1999): "Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage", *Business Horizons*, vol. 42, nº 3, pp. 5-17.
- MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations*. Prentice-Hall. London.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power in and around Organizations*. Prentice-Hall. New Jersey.
- MINTZBERG, H. (1989): *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo. Buenos Aires.
- MINTZBERG, H. (1990): "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 3, pp. 171-195.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1999): *Safari a la Estrategia. Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico*. Granica. Barcelona.
- NELSON, R. R. (1991): "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, winter special issue, pp. 61-74.
- PAVAN, J. (1972): *Strategy and Structure in Italian Enterprise*. Tesis Doctoral no Publicada. Harvard Business School.
- PLA, J.; CAMPS, J. (2001): "Análisis Empírico del Ajuste Estratégico-Estructural en las Empresas Multinacionales Españolas", *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Septiembre. Zaragoza.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. (1968): "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, nº 1, pp. 65-105.

- ROBBINS, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3ª edición. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press. Boston.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa*. Biblio Empresa. Barcelona.
- SUZUKI, Y. (1980): "The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950-1970", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 265-291.
- VOLBERDA, H. W. (1996): "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 359-374.
- WALTERS, D.; BUCHANAN, J. (2001): "The New Economy, New Opportunities and New Structures", *Management Decision*, vol. 39, nº 10, pp. 818-833.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M. (2002): "Response to Kay: Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993. A Comment", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, nº 1, pp. 199-205.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M.; CURTO, F. (1999): "Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structure Change in France, Germany and the UK, 1950-1993", *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, nº 3, pp. 519-551.
- WILLIAMSON, O. E (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. London.
- YASAI-ARDEKANI, M. (1989): "Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 131-156.
- ZOHAR, A.; MORGAN, G. (1996): "Refining our Understanding of Hypercompetition and Hyperturbulence", *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 460-464.