

¿LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA?: EVIDENCIA PARA EL CONTEXTO ESPAÑOL

María José Sánchez Bueno, mjsanche@ing.uc3m.es, Universidad Carlos III de Madrid

José Ignacio Galán Zazo, jigalan@usal.es, Universidad de Salamanca

RESUMEN: El presente trabajo analiza si la estrategia de diversificación facilita la adopción de la divisionalización (y, por lo tanto, que la “estructura sigue a la estrategia), y/o si las estructuras multidivisionales conducen a la adopción de la diversificación (y, por lo tanto, que la “estrategia sigue a la estructura). A partir del análisis de 100 de las mayores empresas españolas y tomando un período temporal reciente (1993-2003), los resultados soportan que la estructura sigue a la estrategia. Además, también se confirma que las compañías con estructuras multidivisionales es más probable que se diversifiquen en los períodos subsiguientes que aquellas con estructuras funcionales (estrategia sigue a estructura).

PALABRAS CLAVE: Estrategia, estructura, diversificación, divisionalización.

ABSTRACT: This study analyzes whether a diversification strategy facilitates subsequent divisionalization (and hence that “structure follows strategy”), and/or whether the multidivisional structures leads to a diversification strategy (and hence that “strategy follows structure”). Using a sample of 100 of Spain’s largest corporations, during the recent time period 1993-2003, the results support that structure follows strategy. Furthermore, in the Spanish context and in this recent period time, we found support for the hypothesis that corporations with multidivisional structures are more likely to diversify in subsequent periods than those with functional structures (strategy follows structure).

KEYWORDS: Strategy, structure, diversification, divisionalization.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas más estudiado a lo largo de las décadas pasadas por la literatura sobre dirección de empresas ha sido la relación entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa (Donaldson, 1987, 2001, 2005; Harris y Ruefli, 2000). Sin embargo, es un aspecto que aún no está claro. Mientras que algunos investigadores han indicado que la “estructura sigue a la estrategia” (Amburgey y Dacin, 1994; Chandler, 1962), los resultados de otros trabajos han apuntado que la “estrategia sigue a la estructura” (Bower, 1970; Fredrickson, 1986; Hall y Saias, 1980) e incluso que existe una relación recíproca entre ambas variables (Jones y Hill, 1988; Mintzberg, 1990). Por lo tanto, y dados los resultados mixtos de la investigación previa, es relevante conocer las circunstancias bajo las cuales la estrategia determina la estructura y, similarmente, las circunstancias bajo las cuales la estructura determina la estrategia.

Asimismo, la literatura previa sobre la secuencia temporal entre esas dos variables se ha centrado en el análisis de lo ocurrido en los años sesenta y setenta. Así pues, se carece de evidencia reciente sobre este tópico en los últimos años, notablemente distintos a épocas pasadas y caracterizados por una profunda transformación tecnológica y la globalización de los mercados. Por otro lado, la mayoría de los trabajos existentes han examinado la experiencia vivida en el contexto americano, por lo que necesitamos de nueva evidencia empírica para expandir nuestro conocimiento sobre la relación entre estrategia y estructura en otros territorios geográficos.

Con base en las ideas esgrimidas previamente, el objetivo de este trabajo es analizar la secuencia entre las estrategias de diversificación y las estructuras multidivisionales en las grandes empresas españolas durante el intervalo 1993-2003. El análisis de este aspecto es relevante porque toma como referencia un contexto diferente y no investigado previamente. Además, se examina la secuencia temporal entre estrategia y estructura en un período temporal reciente y no analizado con anterioridad. El entorno actual es mucho más volátil que el observado en los años sesenta y setenta, periodos analizados en la investigación previa (Amburgey y Dacin, 1994; Channon, 1973, 1978; Donaldson, 1982; Dyas y Thanhesier, 1976) y, como consecuencia, el orden temporal entre ambas variables puede haber cambiado.

2. TEORÍA E HIPÓTESIS

2.1. LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA

La cuestión relativa al orden secuencial de la estrategia y la estructura sigue calando hondo en el campo de estudio de las organizaciones. Numerosas investigaciones se han encaminado a analizar el vínculo entre estas dos variables (Chenhall, 1979; Rumelt, 1974; Suzuki, 1980) desde que Chandler (1962) expusiera la famosa tesis de que “la estructura sigue a la estrategia”.

Según el trabajo pionero de Chandler (1962) la adopción de la estructura multidivisional se produjo principalmente debido a la adopción de la estrategia de diversificación, que originó una sobrecarga administrativa. La estructura funcional centralizada dejó de ser una estructura organizativa eficiente cuando la expansión dentro de nuevas áreas geográficas o nuevas líneas de producto (estrategia de diversificación) provocó el aumento de todo tipo de decisiones administrativas, lo que causó que los directivos de la sede central tuvieran un exceso de trabajo y, en consecuencia, sus actuaciones administrativas no fueran tan eficientes. En definitiva, Chandler (1962) se centró en la

eficiencia administrativa para indicar que un cambio en la estrategia puede conducir a un cambio en la estructura: “a menos que la estructura siga a la estrategia, los resultados son ineficientes”.

Otros muchos trabajos han verificado también esta relación entre la estrategia y la estructura. Así, Ansoff (1965: 7) señaló que “la estrategia impone requerimientos operativos y, sucesivamente, la estructura administrativa debe proporcionar el clima para reunirlos”. Poco tiempo después, Wrigley (1970: capítulo 3) indicó que las estructuras multidivisionales deben ser elegidas más frecuentemente por compañías cuyas estrategias implican una mayor diversificación. Andrews (1971: 543) realizó un trabajo cuyo resultado se encuadra también dentro de esta línea de investigación, y en el que señaló que “la estrategia corporativa debe dominar el diseño de la estructura organizativa”. Grinyer y Yasai-Ardekani (1981: 483), a través de un estudio empírico sobre empresas manufactureras británicas, señalaron que “la estructura sigue a la estrategia”. Posteriormente, Hannan y Freeman (1984: 157), considerando la estrategia organizativa como una característica nuclear y la estructura administrativa como una característica periférica, indicaron que “cambios en las características nucleares generalmente requieren ajustes en las características periféricas, mientras que la situación contraria no es cierta. El trabajo de Amburgey y Dacin (1994) confirma de nuevo que la estrategia precede a la estructura al concluir que: (1) existe una relación jerárquica entre estrategia y estructura: la estrategia es un determinante mucho más importante de la estructura que la estructura lo es de la estrategia; y (2) independientemente de otros efectos, un cambio sustancial en la diversificación de la estrategia incrementa notablemente la probabilidad de un cambio en la descentralización de la estructura.

Este argumento que señala que la estrategia precede a la estructura ya que un incremento en la diversificación requiere una nueva y más descentralizada estructura, denominada forma multidivisional, ha sido corroborado empíricamente por varios estudios realizados tanto en el contexto americano (Williamson, 1975) como en otras áreas geográficas tales como el Reino Unido (Channon, 1973), Francia y Alemania (Dyas y Thanheiser, 1976), Italia (Pavan, 1976), Nueva Zelanda (Hamilton y Shergill, 1992) o Canadá (Khandwalla, 1977).

2.2. UN ENFOQUE DISTINTO AL DE CHANDLER

Si bien es cierto que la tesis de Chandler (1962) de que la estructura sigue a la estrategia ha sido ampliamente aceptada, esta asunción también ha estado sujeta a críticas. Aunque la complejidad administrativa originada por la estrategia de diversificación puede determinar la adopción de un nuevo tipo de estructura -la estructura multidivisional-, en otras ocasiones las empresas deciden primeramente cambiar la forma en que se organizan internamente, lo que condiciona la elección de los productos-mercado en los que operar y, por lo tanto, la estrategia a seguir.

Por lo tanto, aparte de la eficiencia administrativa, es necesario considerar también otras circunstancias que pueden conducir a una secuencia temporal entre la estrategia y la estructura distinta a la descrita previamente. En este sentido, la literatura (Fredrickson, 1986; Hall y Saias, 1980) sugiere que cambios en la estrategia originan cambios en la estructura debido a los cambios que se producen en el conocimiento, habilidades y competencias de los directivos. Este argumento se basa en la noción de que las decisiones estratégicas pueden verse afectadas por la centralización de la estructura como consecuencia de los límites cognitivos de los responsables en la toma de este tipo de decisiones (Fredrickson, 1986: 286). “El impacto dominante de la estructura ofrece una explicación razonable de por qué una empresa desarrolla una forma particular de tomar las decisiones estratégicas” Fredrickson (1986:

294). El cambio desde una estructura centralizada a una descentralizada altera los procesos cognitivos de los directivos y sus habilidades en una forma tal que se promueve la estrategia de diversificación (Hall y Saias, 1980: 153-161).

En este sentido, Bower (1970: 287) indicó que la estructura también influye en la estrategia: “cuando se reconoce que por razones administrativas, las corporaciones no pueden dedicarse a todos los objetivos atractivos con igual suerte de éxito, entonces las elecciones organizativas advierten de la importancia estratégica, ya que constituyen restricciones futuras potenciales sobre la elección de los objetivos del producto-mercado y el compromiso de los recursos de capital”.

Russo (1991) indicó en un trabajo empírico que la estrategia sigue a la estructura al obtener que, una vez transcurridos varios años desde la adopción de la estructura multidivisional, se observó un incremento significativo en el grado de diversificación.

Rumelt (1974: 76) planteó que “además del efecto de la estrategia sobre la estructura, existe la posibilidad de que la estructura afecte a la estrategia”. La existencia de una relación recíproca entre estas dos variables también se apreció en el trabajo de Jones y Hill (1988). Estos investigadores encontraron que la estrategia y la estructura estaban tan inextricablemente unidas como para hacer cuestionable el debate sobre si la estrategia determina la estructura o por el contrario es la estructura la que determina la estrategia. “Para obtener beneficios económicos (estrategia), la empresa debe incurrir en costes burocráticos (estructura). Cada lado afecta al otro. Si el proceso de elección comienza desde el lado de la estrategia, entonces la estructura elegida deberá ser una que economice los costes burocráticos. Inversamente, si se empieza desde el lado de los costes burocráticos, deberá buscarse una estrategia que iguale los beneficios económicos con los costes” (Jones y Hill, 1988: 172). Trabajos más recientes como el de Mintzberg (1990: 183) caminan en esa dirección: “la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo sigue al derecho al andar. En efecto, la estrategia y la estructura ambas soportan la organización. Ninguna tiene precedente, cada una siempre precede a la otra y la sigue, excepto cuando se mueven juntas, como cuando la organización salta a una nueva posición. La formación de la estrategia es un sistema integrado, no una secuencia arbitraria”.

Con base en las ideas esgrimidas previamente, proponemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Las empresas con estrategias más diversificadas es más probable que se divisionalicen en períodos subsiguientes que aquellas con estrategias menos diversificadas.

Hipótesis 2. Las empresas con estructuras multidivisionales es más probable que se diversifiquen en períodos subsiguientes que aquellas con estructuras funcionales.

3. METODOLOGÍA

3.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Siguiendo los trabajos previos (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Rumelt, 1974), la población de las mayores compañías españolas objeto de estudio se definió a partir del ranking por volumen de ventas que publica la revista *Actualidad Económica* anualmente.

Dado que el período temporal de análisis finaliza en el año 2003, se procedió a la revisión de los grupos empresariales publicada en la edición de *Actualidad Económica* del año 2004. De esta forma, se parte de una

población inicial compuesta por 847 corporaciones, a la que se aplican distintos filtros (se eliminan las filiales de grupos extranjeros, los grupos de propiedad estatal, los grupos del sector agrícola o financiero,...), para desarrollar un trabajo lo más comparable posible a los estudios realizados en otros contextos geográficos tales como Estados Unidos y otros países europeos (Channon, 1973; Donaldson, 1982; Dyas y Thanheiser, 1976).

Entre el conjunto de la población de los mayores grupos empresariales por volumen de ventas, aquellos que cumplieron los requisitos previos, a las que posteriormente se envió un cuestionario, fueron 551. De esos 551 se obtuvo contestación válida por parte de 100, lo que representa una tasa de respuesta del 18,1%.

3.2. PERÍODO TEMPORAL

Como en los estudios previos (Channon, 1973; Donaldson, 1982, 1984; Dyas y Thanheiser, 1976), el período de tiempo seleccionado fue de 10 años y, más concretamente, la década comprendida entre 1993 y 2003. La lógica que ha llevado a esta elección se apoya en que estamos interesados en proporcionar nueva evidencia empírica sobre un tema que no ha sido analizado en ese intervalo, ya que la mayoría de la literatura se ha centrado en el estudio de la década de los años sesenta y setenta (Amburgey y Dacin, 1994; Channon, 1973; Rumelt, 1974).

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La presente investigación combina información pública con el método de la encuesta. Así, y siguiendo otros estudios previos (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Whittington y Mayer, 2000), en primer lugar, usamos fuentes de información públicas tales como reportajes de prensa, historia de la compañía, informes anuales, etc. No obstante, excepto las fuentes de información procedentes de la propia empresa tales como el informe anual, el resto de datos no proporcionaba suficiente información sobre la estrategia corporativa y la estructura organizativa. Por esta razón, utilizamos un cuestionario. El cuestionario tiene dos partes. La primera parte se centra en la estrategia (ingresos procedentes de la actividad principal, grado y tipo de relación entre los negocios, etc), y la segunda parte arroja luz sobre la estructura organizativa (grado de centralización en la toma de decisiones, sistemas de incentivos, métodos de evaluación del resultado, etc). Los datos fueron obtenidos para 1993 y el 2003.

3.4. MEDIDA DE LAS VARIABLES

3.4.1. MEDIDA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

En línea con trabajos previos (Donaldson, 1982, 1984, 1987; Rumelt, 1974), pueden distinguirse cuatro categorías de estrategia corporativa: (1) negocio único: las ventas del negocio principal representan el 95% o más de las ventas totales de la empresa; (2) negocio dominante: las ventas del negocio principal suponen entre el 70 y el 95% de las ventas totales de la empresa; (3) diversificación relacionada: las ventas del negocio principal contribuyen menos del 70% en las ventas totales de la compañía, y existen relaciones tecnológicas o de mercado entre los negocios; y (4) diversificación no relacionada: las ventas del negocio principal suponen menos del 70% de las ventas totales de la empresa y no existen relaciones entre los negocios.

3.4.2. MEDIDA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para medir la estructura organizativa se sigue el esquema propuesto por Rumelt (1974), al igual que la literatura previa (Donaldson, 1982, 1984, 1987): (1) estructura funcional: forma organizativa con unidades por áreas funcionales tales como ventas, marketing o producción; (2) estructura funcional con subsidiarias: forma organizativa que es básicamente funcional pero que tiene una o más unidades separadas que informan a la alta dirección o, en

algunos casos, a los directivos funcionales; (3) estructura holding: forma organizativa con distintas divisiones autónomas y sin una dirección corporativa común; y (4) estructura multidivisional: forma organizativa con divisiones cuasi-autónomas, una dirección corporativa común, y con una sede central responsable de la toma de decisiones estratégicas.

El empleo del mismo esquema de clasificación al de estudios anteriores (Donaldson, 1982, 1984 1987) ayuda a hacer la investigación replicable y acumulativa y proporciona una buena base para la comparación con la situación observada en otros contextos.

4. ANÁLISIS EMPÍRICO

En el presente trabajo se estudian dos cuestiones clave. La primera de ellas es si los grupos empresariales diversificados es más probable que adopten las formas multidivisionales que aquellos no diversificados. En este caso la variable dependiente es la probabilidad de divisionalización. Siguiendo los trabajos previos (Donaldson, 1984), un grupo está divisionalizado si a lo largo del período experimenta alguno de los siguientes cambios organizativos: de una estructura funcional, funcional con subsidiarias o holding a una multidivisional, de una estructura funcional o funcional con subsidiarias a una holding, o de una estructura funcional a una funcional con subsidiarias. Un grupo que no realiza alguno de esos cambios en su categoría organizativa a lo largo del intervalo de tiempo analizado se considera como no divisionalizado. La variable dependiente se mide, por un lado, como el cociente entre el número de grupos empresariales que se divisionalizan durante el período estudiado y el número de grupos diversificados (aquellos que tienen alguno de los tipos de diversificación al principio del período: diversificación relacionada o no relacionada) y, por otro lado, como el cociente entre el número de grupos empresariales que se divisionalizan durante el período estudiado y el número de grupos no diversificados (aquellos con un negocio único o un negocio dominante al inicio del período). Finalmente, se comparan ambas diferencias y se observa si éstas son estadísticamente significativas. Para recoger la causalidad y poder determinar si la “estructura sigue a la estrategia”, los datos para la variable estrategia de diversificación se toman al inicio del período (en este caso, para el año 1993) y los datos para la divisionalización a lo largo del período (en este caso, de 1993 al 2003).

La segunda cuestión de investigación es si los grupos con estructuras multidivisionales es más probable que emprendan un cambio hacia la diversificación que aquellos con estructuras funcionales. La variable dependiente es la probabilidad de diversificación. Siguiendo los estudios previos (Donaldson, 1982) se considera que un grupo empresarial está diversificado si a lo largo del período lleva a cabo un cambio estratégico desde las categorías más especializadas a las categorías más diversificadas (de negocio único a negocio dominante, de negocio único a diversificación, de negocio dominante a diversificación). Si el grupo no experimenta ninguna de esas transformaciones en la estrategia corporativa durante el período es tratado como no diversificado. La variable dependiente se mide, por un lado, por el cociente entre el número de grupos que se diversifican a lo largo del intervalo analizado y el número de grupos empresariales con formas funcionales (en este bloque se incluye no sólo la forma funcional sino también la forma funcional con subsidiarias) y, por otro lado, por el cociente entre el número de grupos que se diversifican a lo largo del intervalo analizado y el número de grupos empresariales con formas multidivisionales (en línea con los estudios previos (Donaldson, 1982; 1984) esta categoría está formada por la estructura multidivisional y la estructura holding). Posteriormente, se comparan ambas proporciones y se establece si

la diferencia es estadísticamente significativa. Con el fin de establecer una relación causa-efecto entre la estrategia y la estructura, los datos relativos a la estructura se toman al inicio de la década (en este caso, 1993) en tanto que los datos relativos a la diversificación se miden durante la década (para este estudio, la década abarca desde 1993 hasta el 2003). Esto permite comprobar si la “estrategia sigue a la estructura”.

5. RESULTADOS

La tabla 1 muestra la proporción de compañías que se mueven en la dirección de incremento de la divisionalización y la diversificación durante el período 1993-2003, y permite conocer si la diversificación conduce a la divisionalización (hipótesis 1) y/o si la divisionalización conduce a la diversificación (hipótesis 2).

Tabla 1: Secuencia entre estrategia corporativa y estructura organizativa

<i>Estrategia al principio de la década (1993)</i>	<i>Proporción de empresas que se divisionalizan durante la década (1993-2003)</i>
No diversificadas (88)	0,31
Diversificadas (12)	0,33*
<i>Estructura al principio de la década (1993)</i>	<i>Proporción de compañías que se diversifican durante la década (1993-2003)</i>
No divisionalizadas (59)	0,22
Divisionalizadas (41)	0,24*

El número de empresas en cada categoría está entre paréntesis

* $p < ,05$

De los 12 grupos empresariales que al inicio del período están diversificados (diversificación relacionada o diversificación no relacionada), un 33 por ciento pone en marcha un cambio organizativo durante la década consistente en la adopción de una forma multidivisional. Asimismo, de los 88 grupos que están especializados (negocio único y negocio dominante) a principios de la década, un 31 por ciento lleva a cabo un cambio organizativo para adoptar la divisionalización a lo largo de todo el intervalo.

De los 41 grupos empresariales que en 1993 están divisionalizados (poseen una forma multidivisional o una forma holding), un 24 por ciento realiza un cambio estratégico durante 1993-2003 en dirección hacia la adopción de la diversificación. Asimismo, de los 59 grupos de empresas que tienen una estructura de tipo funcional (forma funcional y funcional con subsidiarias) a principios de la década, un 22 por ciento lleva a cabo un cambio estratégico a lo largo de la década consistente en el abandono de las estrategias más especializadas y la adopción de las estrategias más diversificadas.

Asimismo, los resultados muestran que se soporta la hipótesis 1 ya que la probabilidad de divisionalización es mayor para las empresas diversificadas que para las no diversificadas. Este resultado está en línea con las expectativas de Chander et al.: “la estructura sigue a la estrategia”

Los resultados también revelan que la adopción de la estrategia de diversificación es más frecuente entre grupos con formas multidivisionales (multidivisional y holding) que con formas funcionales (funcional y funcional con

subsidiarias). Este resultado es estadísticamente significativo y soporta la idea de la asociación entre la adopción de la divisionalización y la subsiguiente diversificación, y, por ende, que la “estrategia sigue a la estructura” (hipótesis 2).

6. CONCLUSIÓN

Existe una amplia y fructífera línea de investigación y una creciente evidencia empírica que apoya la idea de que la estrategia de crecimiento de la empresa y la estructura organizativa están muy relacionadas. Una ingente cantidad de estudios (Amburgey y Dacin, 1994; Donaldson, 1982; Hall y Saias, 1980) han examinado el tema del precedente estrategia/estructura, sin embargo, se han llegado a conclusiones contradictorias. Así, a pesar de la amplia aceptación de la proposición que indica que la estructura sigue a la estrategia (Chandler, 1962; Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976), algunos estudios han indicado que la elección de la estructura influye en la adopción de la estrategia de la empresa (Bower, 1970; Fredrickson, 1986), e incluso otros han señalado que existe una relación recíproca entre ambas variables (Jones y Hill, 1988; Mintzberg, 1990).

A través del presente trabajo se ha arrojado nueva evidencia al debate existente sobre si la diversificación conduce a la divisionalización y/o viceversa. Este aspecto ya ha sido abordado en distintos contextos geográficos y en distintos momentos temporales (Donaldson, 1982; Mayer y Whittington, 2004), pero no en España y en un período tan reciente (1993-2003). Así pues, el análisis de un nuevo contexto e intervalo temporal ha sido llevado a cabo con el objetivo de intentar reconciliar los resultados mixtos de la investigación previa. Tanto la estrategia como la estructura son variables clave para la dirección de empresas, por lo que dar un paso más en el análisis del orden entre ambas variables es un aspecto crucial.

El análisis empírico realizado muestra que la estrategia corporativa influye en el proceso de cambio organizativo ya que la diversificación determina la divisionalización, en línea con el pionero planteamiento de Chandler (1962) que proponía que la “estructura sigue a la estrategia”. Además, los resultados también confirman que la estructura organizativa influye en el proceso de cambio estratégico, ya que se soporta la idea de que aquellas compañías con una mayor divisionalización es más probable que adopten la estrategia de diversificación. Este último resultado es acorde con los estudios que sugieren que los directivos toman sus decisiones sobre la estrategia considerando la forma en que se organizan internamente (Bower, 1970; Fredrickson, 1986).

En definitiva, se confirman las hipótesis 1 y 2 y se observa que en el caso español tanto la estrategia como la estructura se influyen mutuamente. Existen distintas circunstancias que pueden determinar que la “estructura siga a la estrategia” o que “la estrategia siga a la estructura”. Con referencia a la primera circunstancia, se observó que la expansión dentro de nuevas líneas de producto (diversificación) originó problemas administrativos que determinaron la adopción de la estructura multidivisional (Chandler, 1962; Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976). Pero, la adopción de la estructura también tiene consecuencia para la estrategia ya que las estructuras centralizadas (por ejemplo, la estructura funcional) y descentralizadas (por ejemplo, la estructura multidivisional) requieren estilos cognitivos, habilidades y competencias distintas que influyen en la adopción de la estrategia (Bower, 1970; Fredrickson, 1986; Hall y Saias, 1980).

Hoy en día, circunstancias tales como el cambio tecnológico y la globalización de los mercados pueden hacer que la estructura siga a la estrategia y a la vez que la estrategia siga a la estructura (Jones y Hill, 1988; Mintzberg, 1990).

En contraposición al entorno estable de los años sesenta y setenta, períodos estudios tradicionalmente por la literatura, en los años noventa nos hallamos ante un entorno turbulento y volátil que requiere que las empresas sean flexibles para adaptarse a cambios continuos.

A partir del presente trabajo puede desarrollarse varias líneas de investigación paralelas. En primer lugar, se propone intentar obtener resultados complementarios a partir de otras medidas sobre la estrategia corporativa, y comparar los datos obtenidos con los existentes hasta la fecha. Por ejemplo, se sugiere el uso de medidas continuas de diversificación tales como el índice de entropía. De igual modo, es posible realizar nuevas aportaciones a este campo de análisis utilizando otras metodologías tales como los estudios de casos en profundidad. Finalmente, se plantea la incorporación de nuevas estrategias y estructuras que han surgido recientemente (Galán et al., 2005; Pettigrew y Fenton, 2000; Pettigrew et al., 2003).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amburgey TL. y Dacin T. (1994). 'As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change'. *Academy of Management Journal* **37**(6): 1427-1452.
- Andrews KR. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Nueva York.
- Ansoff HI. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: Nueva York.
- Bower JL. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Harvard University Press: Cambridge.
- Chandler, A D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge.
- Channon DF. (1973). *The Strategy and Structure of British Enterprise*. The Macmillan Press: Londres.
- Channon DF. (1978). *The Service Industries: Strategy, Structure and Financial Performance*. The Macmillan Press: Londres.
- Chenhall RH. (1979). 'Some elements of organizational control in Australian divisionalized firms'. *Australian Journal of Management*, **4**(1): 1-36.
- Donaldson L. (1982). 'Divisionalization and diversification: A longitudinal study'. *Academy of Management Journal* **25**(4): 909-914.
- Donaldson L. (1984). 'Explaining structure change in organizations: Contingency determinism or contingency-fit'. *Australian Journal of Management* **9**(2): 15-24.
- Donaldson L. (1987). 'Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory'. *Journal of Management Studies* **24**(1): 1-24.
- Donaldson L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications: California.
- Donaldson L. (2005). 'Following the scientific method: How I became a committed functionalist and positivist. Vita Contemplativa', *Organization Studies* **26**(7): 1071-1088.
- Dyas G P. y Thanheiser H. (1976). *The Emerging European Enterprise*. Macmillan: Londres.
- Fredrickson JW. (1986). 'The strategic decision process and organizational structure'. *Academy of Management Review* **11**(2): 280-297.
- Galan JJ., Sanchez-Bueno MJ. y Zuñiga-Vicente JA. (2005). 'Strategic and organizational evolution of Spanish firms: Towards a Holding Network form?'. *British Journal of Management* **16** (4): 279-292.
- Grinyer PH. y Yasai-Ardekani M. (1981). 'Strategy, structure, size and bureaucracy'. *Academy of Management Journal* **24**(3): 471-486.
- Hall DJ. y Saias MA. (1980). 'Strategy follows structure?'. *Strategic Management Journal* **1** (2): 149-163.
- Hannan MT. y Freeman J. (1984). 'Structural inertia and organizational change'. *American Sociological Review*, **49**(2): 149-164.
- Harris IC. y Ruefli TW. (2000). 'The strategy/structure debate: An examination of the performance implications'. *Journal of Management Studies* **37**(4): 587-603.
- Hamilgon RT. y Shergill GS. (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*, **29**(1): 95-114.

- Jones GR. y Hill CW. (1988). "Transactions cost analysis of strategy-structure choice". *Strategic Management Journal*, **9**(2): 159-172.
- Khandwalla PN. (1977). *The Design of Organisations*. Brace Janovich: Nueva York.
- Mintzberg H. (1990). 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, **11**(3): 171-195.
- Pettigrew AM. y Fenton EM. (2000). *The Innovating Organization*. Sage Publications: Londres.
- Pettigrew AM., Whittington R., Melin L., Sanchez-Runde C., van den Bosch, FAJ., Ruigrok W. y Numagami T. (2003). *Innovative Forms of Organizing*. Sage Publications: Londres.
- Pavan RJ. (1976). 'Strategy and structure: The Italian experience'. *Journal of Economics and Business*, **28**(3): 254-260.
- Rumelt RP. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard Business School Press: Massachusetts.
- Russo MV. (1991). 'The multidivisional structure as an enabling device: A longitudinal study of discretionary cash as a strategic resource'. *Academy of Management Journal* **34**(3): 718-733.
- Suzuki Y. (1980). 'The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970'. *Strategic Management Journal*, **1**: 265-291.
- Whittington R. y Mayer M. (2000). *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*. Oxford University Press: Oxford.
- Williamson OE. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: Nueva York.
- Wrigley, L. (1970). "Divisional autonomy and diversification". Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.