

EL PAPEL MEDIADOR DE LA ESTRATEGIA ENTRE EL ENTORNO Y LA ESTRUCTURA

Ana María Gutiérrez Arranz

RESUMEN.— El estudio de la estructura organizativa puede ser abordado desde distintas perspectivas.

El enfoque contingente propone que la estructura viene determinada por el entorno, entre otros factores. Si bien tal afirmación está lejos de toda duda, es preciso puntualizar que la influencia que ejerce el entorno sobre la estructura no es directa. Son las estrategias formuladas por la organización, con el objeto de disminuir la incertidumbre que proviene del ambiente exterior, las que desempeñan un papel mediador entre entorno y estructura.

Las relaciones que se establecen entre estos tres elementos tan importantes en la Teoría de la Organización se van a estudiar por partes.

Para realizar el análisis del vínculo Entorno-Estrategia se utilizará un modelo de cartera de negocios basado en los ya tradicionales, al que hemos añadido una tercera dimensión denominada complejidad competitiva.

La relación Estrategia-Estructura se estudia de forma detallada para los niveles corporativo, de negocio y funcional.

1. Introducción

La forma que adopta la estructura de una organización va experimentando, por regla general, una serie de transformaciones a lo largo del tiempo.

Resulta curioso observar cómo varios de los estudios dedicados al análisis de la estructura organizativa comienzan su exposición del tema con un ejemplo. Este suele describir de forma detallada las diferentes etapas por las que va pasando una organización desde que tan sólo es una idea en la mente de una o varias personas emprendedoras, hasta la situación en la que se convierte en una gran compañía que incluso llega a operar en un ámbito mundial.

A medida que los objetivos se modifican y se van ampliando, o simplemente transformando, las actividades de la organización, es necesario agruparlas, asignarlas a un gestor, delegar la autoridad para llevar a cabo tales actividades (De Val, 1989) y, sobre todo, coordinar horizontal y verticalmente las relaciones de información y autoridad dentro de la estructura (Cuervo, 1989).

Ciertamente, toda esta «metamorfosis» nos sugiere que las organizaciones son auténticos seres vivos, y que la estructura funciona a modo de esqueleto o base sustentadora, que cambia a medida que una serie de circunstancias lo propician.

Tales alteraciones pueden venir de la mano de alguno de los factores siguientes: la estrategia (Chandler), edad (Stinchcombe), tamaño (Khandwalla, Blau, Reimann, Udy, Hall...), tecnología (Woodward), entorno (Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker) y poder (Mintzberg).

En general, la polémica sobre cuál de estos factores ejerce mayor influencia, está tan candente como siempre (Mintzberg, 1984). Bajo nuestro punto de vista, si hay un elemento cuyo comportamiento sirve de guía a muchas de las decisiones organizativas, entre las que se hallan las correspondientes a la configuración de la estructura, ese es el entorno. No olvidemos en ningún momento, independientemente del enfoque que utilicemos para estudiar la estructura, que la organización es un sistema abierto, en constante interacción con el entorno, del que recibe influencias, y al que realiza aportaciones.

Mintzberg (1984), Robbins (1987) y Cruz Roche (1990), entre otros, elaboran una serie de matrices muy semejantes entre sí, que indican cuál puede ser la estructura idónea dependiendo de las características del entorno. Sin embargo, consideramos que la estructura no viene determinada de forma directa por el comportamiento del ambiente exterior que rodea a la organización. Es la adopción de una estrategia concreta, como instrumento de adaptación o intento de influir sobre el entorno, lo que propicia que una entidad tenga una estructura y no otra.

Ante las amenazas y oportunidades que se le presentan a una empresa, ésta responderá primero modificando sus estrategias y después, si procede y con el fin de obtener unos mejores resultados, a cambiar sus estructuras. Como indica el profesor Cuervo (1989), «la eficiencia de la empresa depende de su capacidad para adaptarse al entorno o para modificarlo». La congruencia entre estrategia, estructura y procesos es el eje de la dirección estratégica.

La estrategia desempeñará entonces un papel mediador entre entorno y estructura. Nuestro propósito, es pues, observar las consecuencias «indirectas» que sobre la estructura tienen los cambios en el entorno.

2. El enfoque contingente

Desde un punto de vista puramente académico, el estudio de la estructura organizativa puede ser abordado desde cuatro enfoques diferentes:

- Clásico
- Psicosociológico
- Contingente
- De jerarquías

Las escuelas clásicas comparten una concepción del hombre demasiado mecanicista y racional, a la vez que no tienen en cuenta el papel del medio en el que se insertan las organizaciones, que son consideradas como sistemas cerrados, y los resultados de sus investigaciones se recogen en normas útiles para dirigir las.

El segundo de los enfoques surge como respuesta a la necesidad de introducir en el análisis organizativo la dimensión humana que el taylorismo había olvidado. Tiene el inconveniente de poseer un sesgo psicológico y reduccionista (Mouzelis,

1983)¹ originado por el excesivo interés en el estudio de los aspectos psicosociológicos o informales presentes en toda organización.

Lo que se ha dado en llamar Nueva Economía Institucional (corriente de pensamiento que está transformando gran cantidad de aspectos de la disciplina económica), contempla al mercado y a las empresas como formas alternativas para la conducción de las actividades económicas de manera eficiente (Galbraith y Nathanson, 1978). La elección de una u otra se realiza sobre la base de la minimización de los costes de transacción (Coase, 1979).

Cada escuela realiza, en suma, aportaciones útiles pero parciales al análisis de las organizaciones (Cuervo, 1989).

Nuestro estudio tiene como marco de referencia el enfoque contingente, el cual pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en el que se inscriben. Su consideración básica es que no existe una estructura óptima aplicable a todas las organizaciones y en cualquier circunstancia. Sin embargo, la configuración estructural juega un papel primordial en el buen funcionamiento de la organización, hasta tal punto que la eficiencia empresarial se hace depender de la adecuación entre factores internos (parámetros de diseño) y externos (factores contingentes) a la misma (fig. 1).

En definitiva, el logro de la eficiencia está garantizado si se verifica lo siguiente (Mintzberg, 1984):

1) que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia. (Hipótesis de congruencia)

2) que exista una consistencia interna entre los parámetros de diseño. (Hipótesis de configuración.)

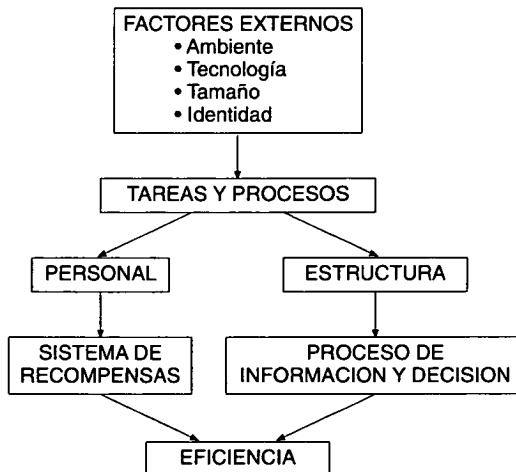


Figura 1: Esquema de las relaciones contexto-estructura-eficiencia.

Fuente: Adaptado de: De la Fuente, 1990, pág. 160 y Galbraith y Nathanson, 1978, pág. 2.

¹ Cita extraída del artículo de Cuervo (1989), citado en la bibliografía de este trabajo.

Ahora bien, el cumplimiento de estas dos hipótesis no se efectúa de manera mecánica y es necesario precisar determinados aspectos que restringen el proceso de adaptación:

1) las alteraciones experimentadas en alguno de los factores de contingencia no llevan consigo necesariamente una modificación de sus estructuras, al menos de forma inmediata. Este retraso en la adaptación, en el caso de que sea absolutamente necesario que tal alteración estructural se lleve a cabo, se produce sobre todo en las organizaciones grandes, cuyos movimientos son más «lentos y pesados».

Sin embargo, no podemos atribuir las diferencias en el ritmo de adaptación al tamaño exclusivamente. Dentro de una misma empresa, habría que tener en cuenta en qué nivel nos encontramos: corporativo, de negocio o funcional. Resulta más sencillo introducir un director de producto, y modificar así la estructura del departamento comercial (nivel funcional) con respecto a la que existía anteriormente, que cambiar de un día para otro la cultura organizativa (nivel corporativo).

De todos modos el que una entidad pueda adaptarse mejor o peor a las alteraciones ambientales, depende de su flexibilidad y sensibilidad, las cuales, a su vez, sin función del carácter de sus directivos, su cultura organizativa y su estructura. (Johnson y Scholes, 1988.)

2) Cada uno de los factores de contingencia afecta de modo diferente a los diversos niveles estructurales². Por ejemplo, el entorno y el sistema técnico repercuten de forma inversa a medida que vamos ascendiendo en la pirámide jerárquica. El primero ejerce su influencia especialmente sobre aquellos miembros que tienen poder para tomar decisiones dentro de la organización, y según cómo perciban éstos el entorno, así será la estrategia escogida. El sistema técnico, sin embargo, tiene sus principales repercusiones en los niveles más bajos, que son los que más están en contacto con él.

Existe, por tanto, un continuo de relaciones que vincula al entorno con la estrategia de la empresa, la cual, a su vez, determina el diseño de la estructura. Esto supone, además, que de la adecuada relación entre estos tres términos depende la eficiencia de la entidad.

Antes de pasar a analizar en profundidad la relación que existe entre entorno, estrategia y estructura, que es el objeto central de este trabajo, es necesario definir cada uno de sus elementos integrantes.

3. Una aproximación a los conceptos de entorno, estrategia y estructura

Como ya se ha indicado con anterioridad, la empresa puede ser calificada de sistema abierto. Es decir, no sólo recibe influencias del entorno, sino que también tiene un cierto poder sobre el ambiente que le rodea, ya sea, por ejemplo, como oferente de una serie de bienes con determinadas características, o como fijadora de los precios de sus productos finales.

Cuando una organización se decide por una tecnología o por un(os) producto(s)-mercado(s) concreto(s), determina todos los puntos de los que depende en lo que se

² Para ver cual es exactamente el factor contingente que más influye en cada nivel jerárquico, ver MINTZBERG, 1984, pág. 339.

refiere a fuentes de recursos o cualquier otro tipo de soporte que necesite para sobrevivir. De igual forma, la elección del mercado reduce al entorno de un amorfo «todo lo demás» a un grupo específico de oferentes, competidores y usuarios de los que depende (Galbraith y Nathanson, 1978).

El entorno así concebido no es un concepto homogéneo, sino que está constituido por una serie de variables de naturaleza muy distinta. Es precisamente esta característica de diversidad lo que dificulta y complica el estudio de las relaciones de una organización con el entorno (Johnson y Scholes, 1988) y lo que hace interesante el mismo (Robbins, 1987).

Tradicionalmente, se han venido distinguiendo dos tipos de entorno:

1) General: comprende todos aquellos factores que pueden tener impacto en la organización, pero cuya relevancia no es del todo clara (Robbins, 1987).

En él se incluyen los elementos económicos, sociales, científicos, tecnológicos y políticos que comparten las empresas ubicadas en un tiempo y espacio concretos.

2) Específico: es la parte del entorno que es relevante para la empresa en la consecución de sus objetivos, y está formado por aquellos factores que afectan de forma diferenciada a una o varias organizaciones, por ejemplo, clientes, proveedores, competencia y grupos reguladores.

Desde una perspectiva organizativa el entorno viene definido por su complejidad y dinamismo, y ambos determinan la incertidumbre del ambiente (Cuervo, 1989). A estos dos elementos, que son comunes en cualquier estudio del entorno (Aaker, 1987; Mintzberg, 1984; Robbins, 1987; García Facón, 1987; Duncan, 1979), se añade la hostilidad (Mintzberg, 1984) y el grado de homogeneidad en la distribución de recursos (Lawrence, 1981), que algunos autores (Cruz Roche, 1990) denominan nivel de interconexión del entorno. Pasemos a ver de forma separada cada una de las dimensiones que caracterizan al ambiente exterior.

La complejidad del entorno se refiere al número de variables externas que pueden influir en el comportamiento organizativo, como proveedores, clientes, competidores, etc. La evolución normal en el crecimiento de las empresas les lleva a desarrollar tanto el número de productos como el de mercados en los que actúan, incrementándose de esta forma la complejidad del entorno y las dificultades de coordinación en el seno de la propia empresa.

La dimensión variabilidad (Duncan, 1979), o dinamismo, será tanto mayor cuanto: la tecnología base se vea sometida a un proceso de transformación constante, existan dificultades en la adquisición de materias primas, se produzcan fuertes demandas de creatividad o grandes innovaciones por parte de los consumidores, cambios impredecibles de la demanda, de la situación económica general o también de las legislaciones gubernamentales. Cuando el ambiente exterior es estable (opuesto a dinámico), cabe la posibilidad de predecir lo que va a suceder en un momento posterior empleando, por ejemplo, técnicas de extrapolación.

La interconexión del entorno u homogeneidad en la distribución de los recursos, refleja el grado en que están organizados y relacionados sus elementos claves. Si una sola empresa controla todo el proceso de distribución o cuando existen pocos competidores en un sector, se dice que el entorno está muy interconectado.

Por último, la hostilidad del ambiente exterior recoge todas las amenazas percibidas por la empresa que, provinientes bien de la competencia, proveedores, sindicatos o de otros grupos de interés de la organización, pueden influir en el logro de sus objetivos.

El concepto de estrategia ha de tener en cuenta siempre implícita o explícitamente al entorno. Como indican Lafuente y Salas (1983), la gestión empresarial, a través de la estrategia, «elige» no sólo la organización interna, sino también al entorno a partir de la fijación de las maneras de competir en los negocios en los que está presente la empresa.

La estrategia, por tanto, selecciona el entorno relevante para la empresa y establece cómo se va a actuar en él, mediante la explotación de una o más ventajas competitivas (Cuervo, 1989). Se trata, en suma, de una actitud, que refleja la voluntad de la empresa de adaptarse a su entorno (Bueno Campos, 1984), y anticipar el futuro para competir mejor (Lafuente y Salas, 1989).

Es más, Robbins (1988) distingue entre las estrategias que se formulan para que la organización pueda adaptarse a las condiciones del entorno, y las que sirven para modificar su ambiente exterior para así hacerlo más favorable. Las primeras se denominan estrategias internas, y las representaremos por el vínculo Entorno-Estrategia. Las segundas —externas— vienen a coincidir con la relación Estrategia-Entorno.

La estructura, por su parte, es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984; Robbins, 1987).

De Val (1989) se refiere a la estructura en términos generales, es decir «el ensamblaje, la ordenación relativamente duradera de las partes de un todo», para indicar después que, en cuanto a la organización, será «el modelo relativamente estable de la misma». Si la estructura no es estable es debido, entre otras razones, a que el entorno tampoco lo es. Esta inestabilidad que caracteriza al ambiente que rodea a la organización provoca que determinadas estrategias formuladas en su interior, que como sabemos vienen influidas por el comportamiento del entorno, requieran una modificación de sus estructuras para poder hacerse operativas.

Tales consideraciones nos llevan a sacar una conclusión, y es que la estructura puede tener un efecto determinante sobre la estrategia de la empresa, siendo capaz de impedir su puesta en práctica o, incluso, de determinar una estrategia en vez de otra (Jarillo, 1990).

El estudio del papel mediador de la estrategia entre entorno y estructura se va a llevar a cabo por partes. En la primera de ellas se analizará la relación Entorno-Estrategia, y en la segunda nos ocuparemos del vínculo Estrategia-Estructura.

4. El vínculo Entorno-Estrategia

Supuesta una relación funcional entre las variables entorno y estrategia, y para el caso de estrategias internas, ésta adoptaría la forma:

$$\text{Estrategia} = f(\text{Entorno})$$

Es decir, el entorno opera como variable independiente, y según los «valores» que tome, así será la estrategia más adecuada para cada situación.

La relación funcional propuesta podría llevarnos a pensar que las empresas que comparten entorno, porque pertenecen al mismo sector, deberían formular estrategias iguales. Ahora bien, esto no es así por dos razones que expondremos a continuación.

La primera de ellas hay que buscarla en el seno de la propia organización, y se refiere a su posición competitiva. El análisis del entorno que precede a la elección de

la estrategia, además de proporcionar una visión del ambiente que le rodea, permite identificar la posición competitiva de la empresa y sus puntos fuertes y débiles. La posición competitiva de cada una de las empresas que operan en un mismo sector es, por tanto, un factor discriminante en la elección de la estrategia.

La segunda de las razones pertenece al ámbito externo de la entidad. Para comprender qué características del entorno contribuyen a que empresas que operan en un mismo sector elaboren estrategias diferentes, hemos clasificado los elementos que caracterizan al entorno de la siguiente forma:

- 1.— Dimensiones que afectan de igual modo a todas las empresas que operan en un mismo sector: dinamismo, crecimiento del sector.
- 2.— Elementos que afectan de distinto modo: complejidad, hostilidad.
- 3.— Elementos intermedios: distribución de los recursos del entorno.

Es decir, en tanto que hay ciertos rasgos del ambiente exterior, como el dinamismo o el ritmo de crecimiento que son iguales para todas las empresas que operan en un sector concreto, la hostilidad o la complejidad les afectan de distinto modo. Refiriéndonos a esta última, si una empresa opera con varios productos-mercados³ dentro de un sector, habrá de enfrentarse, al menos, a varios tipos de clientes y competidores. Es precisamente la diferencia en la complejidad del entorno uno de los factores que explican la posibilidad de que dos empresas que operan en el mismo sector, y con idéntica posición competitiva opten por estrategias distintas.

La homogeneidad en la distribución de los recursos, por su parte, está a mitad de camino entre las que afectan por igual y las que no. Si hablamos de grado de concentración del sector, éste es igual para todas. Sin embargo, el tipo de control que ejercen los distribuidores sobre los canales, varía de una empresa a otra. De esta forma hemos intentado perfilar, cuáles son los criterios discriminantes (posición competitiva, hostilidad y complejidad del entorno) y no discriminantes (dinamismo) en la elección de una estrategia.

Cuando una organización opera en sectores diferentes, se enfrenta también a ambientes distintos, lo cual le supone un esfuerzo de adaptación a cada situación concreta. El proceso de formulación de la estrategia de negocio exige tener en cuenta una serie de parámetros o aspectos relacionados tanto con las características del entorno como internos a la propia empresa.

Son muchos los modelos que proporcionan ciertas orientaciones estratégicas para cada negocio, basándose en su localización en una matriz cuyas dimensiones son posición competitiva, y atractivo del sector o grado de crecimiento del mismo. Un reducido número de estos modelos ha tenido su origen en el marco académico (Linneman y Thomas, 1982; Wind y Mahajan, 1981; Harrigan y Porter, 1983). Sin embargo, la mayoría han sido desarrollados por las principales empresas de consultoría, que operan en un ámbito multinacional (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, McKinsey, Marakon, etc.)⁴.

Tradicionalmente, han sido las matrices de la Boston Consulting Group y la de la General Electric las que han recibido una mayor atención (Kotler, 1981; Pérez y Vela, 1986; Aaker, 1987; García Falcón, 1987; Lambin, 1987).

³ Este término es empleado por Lambin (1987) para referirse a un segmento de mercado.

⁴ En García Falcón (1987) se lleva a cabo un estudio bastante completo de todos ellos.

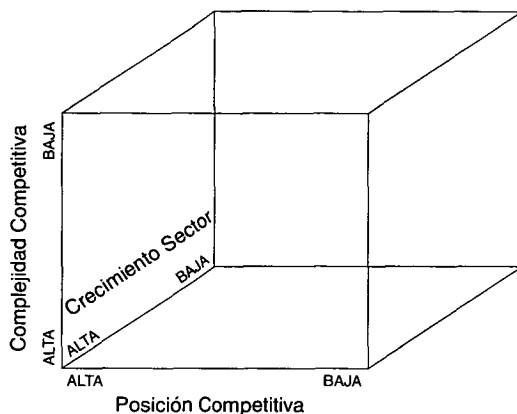


Figura 2: Modelo tridimensional de cartera de negocios.

En un intento de incrementar el poder explicativo de este tipo de modelos o, si se prefiere, de proporcionar más argumentos en los que basar las orientaciones estratégicas para las empresas, hemos considerado conveniente introducir una tercera dimensión, denominada complejidad competitiva (Fig. 2), que se define como el número de productos o mercados con los que opera la empresa dentro de un mismo sector. Cuanto más centrada se halle una entidad en un segmento de mercado en concreto, su complejidad competitiva será menor, y a la inversa, ésta será tanto mayor cuanto mayor sea el número de productos-mercados en ese sector. En este sentido, la complejidad competitiva sirve para caracterizar el comportamiento estratégico del nivel de negocio, no del corporativo. Es decir, esta nueva dimensión no se refiere al número de sectores distintos que abarca la empresa, sino a la cantidad de segmentos de mercado que atiende en cada sector.

Con la introducción de una dimensión adicional, aumenta el número de combinaciones posibles (fig. 3). Como se puede observar, aquellos negocios que tienen una complejidad competitiva baja, tienen una tipificación similar a la propuesta por la Boston Consulting Group. En el caso de los que tienen una complejidad competitiva alta, donde las dimensiones crecimiento del sector y posición competitiva son una ponderación de cada uno de los segmentos en que se esté presente, primero se analiza en qué fase dentro de su ciclo de vida se halla cada negocio para, en función de ello y de la posición competitiva, proporcionar una serie de orientaciones estratégicas referidas fundamentalmente a los siguientes aspectos: los tipos de inversión que sería conveniente llevar a cabo, la posibilidad de entrar en otros mercados, o el abandono de algún segmento concreto.

Una vez formulada la estrategia más conveniente de acuerdo con la posición competitiva y las características del entorno o, dicho con mayor rigor, de la forma en que las hayan percibido los directivos (Robbins, 1987; Mintzberg, 1984), ha de existir en la organización una estructura capaz de hacerla operativa. Si no se da ese necesario acoplamiento entre estrategia y estructura, será preciso modificar alguna de ellas. Ahora bien, a medida que ascendemos desde el nivel funcional hasta llegar al corporativo, iremos viendo cómo tales modificaciones se van haciendo más difíciles, y por lo tanto, la relación estrategia-estructura sería conveniente que fuera más estable.

CRECIMIENTO ALTO

CRECIMIENTO BAJO

COMPLEJIDAD
COMPETITIVA
ALTA

POSICION COMPETITIVA ALTA

- Varios productos en las fases iniciales de su ciclo de vida.
- Líder-Crecimiento.
- En caso de que se disponga de cash-flows expeditarios, aprovechar la imagen de marca para penetrar en otros segmentos de mercado que puedan estar relacionados o no con los originales. (Extensión de marca.)

POSICION COMPETITIVA BAJA

- Varios productos en las fases iniciales de su ciclo de vida.
- Analizar qué negocio es el responsable de que la posición competitiva global sea baja.
- No dejar pasar la oportunidad de invertir en los negocios que tengan mayores perspectivas y abandonar otros si son una traba para la posible expansión del resto.
- Invertir con precaución.
- No pueden autofinanciarse, necesitan cash-flows de otros negocios que sean expeditarios.

POSICION COMPETITIVA ALTA

- Típico negocio estrella.

POSICION COMPETITIVA BAJA

- Típico negocio Interrogante.

POSICION COMPETITIVA ALTA

- Varios productos al final de su ciclo de vida.
- Relanzar algún producto aprovechando la buena posición competitiva, modificando alguno de sus atributos, por ejemplo.
- Estrategia de cosecha con los que no tengan posibilidades, ya que puede hacer negocios que necesiten esos cash-flows.

POSICION COMPETITIVA BAJA

- Varios productos en las últimas fases de su ciclo de vida.
- Sería aconsejable no mantenerlos todos, abandonar alguno, que podría ser el responsable de que se esté produciendo una sangría financiera.
- Aprovechar la maquinaria e instalaciones de los que no abandonen para centrarse en algún nicho de mercado que serviría para generar Flujos de Caja importantes.

POSICION COMPETITIVA ALTA

- Típico negocio Vaca de Caja.

POSICION COMPETITIVA BAJA

- Típico negocio Perro.

COMPLEJIDAD
COMPETITIVA
BAJA

Figura. 3

5. La relación Estrategia-Estructura

Esta relación ha sido objeto de múltiples estudios (Chandler, 1962 y Galbraith y Nathanson, 1978), pero su análisis se ciñe casi exclusivamente al nivel corporativo.

En un intento de abordar de forma más detallada el estudio del vínculo Estrategia-Estructura, consideramos el proceso de diseño organizativo desagregado en tres niveles, que suponen otras tantas decisiones desagregadas sobre:

- la filosofía organizativa
- la estructura y procesos internos
- la organización interna de las unidades organizativas, individualmente consideradas.

Estas tres decisiones aparecen vinculadas a los correspondientes niveles estratégicos en que se desagrega la estrategia de la empresa, los cuales suponen abordar el problema estratégico desde una perspectiva más o menos abstracta, hasta un nivel operativo (de carácter funcional) ligado al presupuesto de la empresa.

Nuestro trabajo tiene por objeto estudiar las posibles relaciones que se establecen entre estrategia y estructura dentro de un mismo nivel y entre niveles distintos. Su representación gráfica y las relaciones funcionales derivadas, aparecen reflejadas en las figuras 4 y 5, respectivamente, donde cada una de las influencias viene expresada por una letra minúscula, permitiendo localizar más fácilmente la relación que sea objeto de estudio en cada momento.

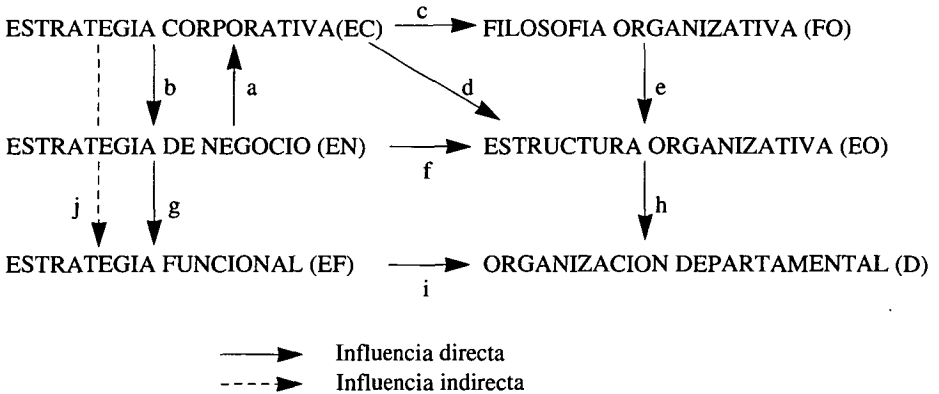


Figura 4: La relación Estrategia-Estructura a lo largo de los tres niveles organizativos.

$$\begin{aligned}
 EC &= f(EN) \text{ a)} \\
 FO &= g(EC) \text{ c)} \\
 EN &= h(EC) \text{ b)} \\
 EO &= i[(EN), (FO), (EC)] = i[(EC), h(EC), g(EC)] \text{ f), e), d).} \\
 EF &= j[EN] = j[h(EC)] \text{ g), j).} \\
 D &= k[(EF), (EO)] = k[j[(EC)], i[(EC), g(EC), h(EC)]] \text{ h), i).}
 \end{aligned}$$

Figura 5: Relaciones funcionales que representan la relación Estrategia-Estructura a distintos niveles.

5.1 La relación Estrategia-Estructura en los tres niveles organizativos

Las relaciones estratégicas entre los niveles corporativo y de negocio, son recíprocas. En primer lugar, el proceso de formulación de la estrategia corporativa requiere tener en cuenta, entre otros aspectos, el grado de atractivo del sector de cada unidad estratégica de negocio y su posición competitiva correspondiente (a). Por otro lado, en la elección de la estrategia de negocio, además de estos mismos factores, interviene la estrategia corporativa, que actúa como una restricción en este proceso (b).

En el nivel funcional, la organización dispone de distintos métodos o vías para hacer operativas las estrategias formuladas en los niveles superiores. Al existir una fuerte interconexión entre las estrategias corporativa y de negocio, la primera ejerce su influencia sobre el nivel funcional a través de la segunda (j), la cual, por su parte, influye directamente sobre los métodos o vías antes citados (g).

Los distintos niveles en que hemos desagregado la estrategia de la empresa, cuyas relaciones acabamos de analizar, también ejercen su influencia sobre la estructura.

Como indica Porter (1982), cada estrategia genérica implica distintas habilidades y requisitos para el éxito (fig. 6), que se traducen comúnmente en diferencias en la cultura (c) y en la estructura organizativa (d). Además, Chandler (1962) comprobó a raíz de su trabajo empírico, cómo la estructura organizativa sigue a la estrategia corporativa, siempre y cuando las condiciones culturales lo permitan y existan presiones competitivas que fueren dicha coherencia. Se exige, por tanto, que la estructura organizativa que requiere la estrategia corporativa en una situación concreta, sea compatible con la filosofía organizativa. Por tanto, ésta también determina la forma más conveniente de la estructura organizativa (e). Otro de los factores que puede contribuir a la determinación de la estructura organizativa es la estrategia de negocio, de hecho, tal y como ya se ha indicado, la estructura siempre ha de ser capaz de hacer operativa la estrategia (f). En este sentido, el logro de los objetivos marcados por la organización viene determinado por la adecuada división de las tareas y la coordinación y control de las mismas. Tales requerimientos van a tener su reflejo en la organización de cada departamento (h), la cual también viene determinada por las vías por las que haya optado la organización para hacer operativas las estrategias de negocio y corporativa (i).

Las siguientes puntualizaciones nos pueden ayudar a comprender una serie de aspectos que no han podido ser reflejados en el gráfico:

- Las relaciones directas son más consistentes que las indirectas.
- Las influencias que ejerce un nivel sobre otro distinto se van haciendo más tenues cuanto más alejados se hallen éstos.
- Las estrategias genéricas no son totalmente rígidas o inflexibles, esto es, no es imprescindible que cada una de las estrategias de negocio sea un fiel reflejo de la corporativa. Siempre pueden existir ciertos negocios que, dada su naturaleza, sigan estrategias que no guardan demasiada relación con la genérica que se sigue a nivel corporativo.
- Tampoco se puede descartar la posibilidad de implantar varias estrategias genéricas⁵. En nuestra opinión, sin embargo, es preferible optar por la formulación de una sola estrategia genérica, sobre todo por la unificación de criterios que ello supone.

⁵ Porter (1962) señala las ventajas y los inconvenientes de escoger solamente una.

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costes	Supervisión intensa de la mano de obra	Reportes de control frecuentes y detallados
Diferenciación	Productos diseñados para facilitar su fabricación Fuerte habilidad en la comercialización	Organización y respon- sabilidades estructuradas Fuerte coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo del producto y comercialización
Segmentación	Fuerte capacidad en la investigación básica Combinación de las capacidades y políticas anteriores dirigi- das al objetivo estratégico particular	Mediciones e incentivos subjetivos

Figura 6: Habilidades y requisitos de las estrategias genéricas.

— El nivel corporativo repercute de forma diferenciada en el funcional. Los requisitos organizacionales comunes y los recursos y habilidades que precisa cada estrategia corporativa, tienen especial incidencia sobre ciertos departamentos, estratégica y estructuralmente hablando. Sin embargo, en otros, la influencia puede no ser significativa (fig. 7).

Estrategia	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COTES
Departamento I+D	GRANDE Se exige mucha creatividad para obtener una mejora constante del producto	NORMAL Requiere investigación del proceso
FINANZAS	NORMAL	GRANDE Elaboración de una minuciosa contabilidad analítica
PRODUCCION	NO MUY GRANDE Influida sobre todo por las áreas de I+D y de comercialización	DECISIVA Rígido control del proceso
PERSONAL	FUERTE Requiere personas innovadoras	NORMAL
COMERCIAL	MUY GRANDE Desarrollo de una fuerte tarea de investigación de mercados	NORMAL Logro de una distri- bución baja en costes bución baja en costes

Figura 7: Principales repercusiones de las estrategias genéricas en algunos departamentos.

Por ejemplo, si una empresa quiere diferenciarse por ser la que mejor red de asistencia técnica posee en el mercado, probablemente su cultura organizativa alentará la innovación, individualidad o la toma de riesgos (Porter, 1982). Luego la influencia de la estrategia genérica sobre la filosofía organizativa parece clara y además muy directa, como se refleja en la relación que representamos por c).

Sin embargo, tal intento de diferenciación va a tener una repercusión mínima, aunque no nula, en la configuración del departamento financiero, el cual puede que se vea más afectado por una estrategia de liderazgo en costes.

Conclusiones

El propósito de nuestro trabajo ha sido determinar los antecedentes o determinantes de la estrategia y la estructura.

Somos conscientes de que cada empresa es un caso particular y que en el proceso de formulación estratégica pueden intervenir otros muchos factores aparte del entorno, si bien este es uno de los más importantes. Algunos de ellos, como la posición competitiva, han sido introducidos en el apartado correspondiente al estudio del vínculo Entorno-Estrategia. Además, cada uno de los niveles estratégicos que hemos definido, también ejerce su influencia en la elección de la estrategia para los restantes.

La estructura, por su parte, ha de hacer posible la puesta en práctica de la estrategia, la cual determina casi todos los aspectos relacionados con ella, esto es, la cultura empresarial, la estructura organizativa y la organización de cada departamento.

Nuestro estudio sobre la relación Estrategia-Estructura, si se quiere, adolece de escasez de datos empíricos que pudieran respaldar las afirmaciones teóricas. Sin embargo, las proposiciones o hipótesis que se incluyen no son por ello fruto de la mera intuición. Más bien se han basado en las aportaciones de diversos estudiosos de la estructura organizativa, que han realizado un análisis de tales relaciones de una manera un tanto global, sin entrar a considerar de forma tan exhaustiva posibles las influencias en los distintos niveles.

Para terminar, hay que tener en cuenta que, si bien nos hemos referido a los vínculos que unen al entorno, estrategia y estructura en una única dirección, del mismo modo cabe la posibilidad de que las relaciones que se establecen entre estos tres elementos se produzcan a la inversa, ya que la estructura también puede determinar la estrategia y, ésta, a su vez, puede formularse con el fin de modificar el entorno que rodea a la organización, para así hacerlo más favorable.

Bibliografía

- Aaker, D. (1987): *Management Estratégico del mercado*. Colección Esade.
- Abell, D. (1980): *Defining the Business: The starting point of planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Bueno, E. (1984): «Dirección estratégica y cambio estructural. Un análisis de los problemas estratégicos de la empresa». Información Comercial Española, núm. 611, julio.
- Coase, R.H. (1979): «La Naturaleza de la Empresa». En Cuervo, A.; Ortigueira, M. y Suárez, A. (eds.), *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*.

- Cruz Roche, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*. Ariel.
- Cuervo, A. (1989): «*Bases para el diseño organizativo de la empresa*». Papeles de Economía Española, núm. 39/40.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Duncan, R.B. (1979): «*What is the Right Organizational Structure?*». *Organization Dynamics*, vol. 8, núm. 4.
- De la Fuente Sabate, J.M. (1990): *La estructura organizativa de las empresas en Castilla y León*. Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. Servicio de Estudios.
- Galbraith y Nathanson (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing Company.
- García Falcón, J.M. (1987): *Formulación de Estrategias en la Empresa*. C.I.E.S. Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Jarillo, J.C. (1990): *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1988): *Explorating Corporate Strategy*. Prentice-Hall. 2nd. edition.
- Koontz, H., O'Donnell, C. y Wehrich, H. (1985): *Administración*. McGraw-Hill. Octava edición.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1990): *Administración*. McGraw-Hill. Novena edición.
- Kotler, P. (1981): *Mercadotecnia*. Prentice/Hall Internacional.
- Koler, P. (1977): «*La miopía del marketing*». *Harvard Business Deusto*, núm. 8.
- Lafuente, A. y Salas, V. (1983): «*Una nueva empresa para la economía industrial: La teoría Económica de la Dirección Estratégica*». *Información Comercial Española*, núm. 595, marzo.
- Lambin, J.J. (1987): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.
- Lawrence, P.R. (1981): «*The Harvard Organization, An Environment Research Program*», en A.H. Van der Ven y W.E. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization: Design and Behavior*, John Wiley, New York.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Moss, S. (1981): *An economic theory of business strategy*. Martin Robertson. Oxford.
- Ortega Martínez, E. y Colaboradores (1990): *Investigación de Mercados*. Pirámide.