

# IV

## *Interdependencia entre estrategia y organización*

### 1. Estrategia y organización: instrumentos directivos para la competitividad

Si seguimos el modelo teórico y expuesto en el capítulo I (fig. IV.1), la investigación discurre ahora en el examen de los conceptos de estrategia y organización, así como de los elementos que los caracterizan.

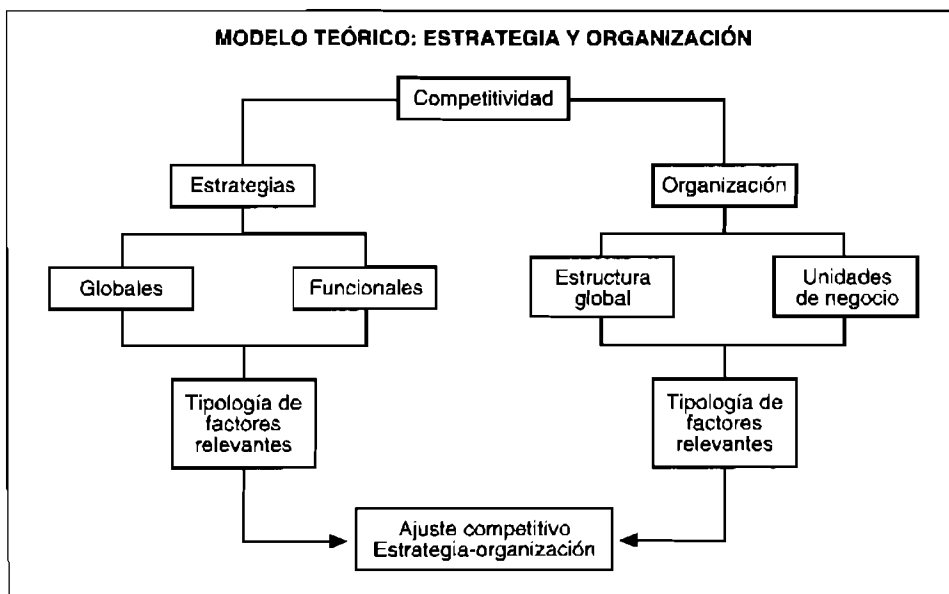


Figura IV.1.

Revisaremos las aportaciones doctrinales desde una triple perspectiva: conceptual, tipológica y a través de la relación encontrada entre ambos factores.

En todos los casos trataremos de aproximar las teorías e investigaciones empíricas de cada autor a las necesidades de un modelo de componentes para dichos factores directivos, que sea aplicable a la industria del seguro para su posterior contraste empírico.

## 2. Estrategias empresariales como instrumento directivo

### 2.1. Planteamientos científicos acerca del concepto de estrategia

En este apartado se profundizará en un concepto a veces confuso y que ha sido objeto de diferentes interpretaciones: se trata de la estrategia<sup>1</sup> empresarial.

La práctica de la dirección empresarial en ambientes cada vez más complejos ha caracterizado su enfoque en diferentes sentidos, aunque precisamente a comienzos de los años sesenta es cuando nacen las teorías organizativas contingencialistas y toma cuerpo la idea de que la estrategia incluye un conjunto de normas y criterios para las decisiones futuras de la empresa. A modo de ejemplo escogemos estas definiciones:

... se trata de la determinación de metas básicas para la actuación empresarial a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos precisa para alcanzarlas... (Chandler, 1962)<sup>2</sup>.

... conjunto de propuestas, metas y principales políticas o planes necesarios para alcanzarlos formalizados de tal forma que sea el camino para definir en qué negocio estará la compañía... (Christensen y Andrews, 1965)<sup>3</sup>.

... interrelación sinérgica entre la empresa y su entorno... se trata de resolver problemas acerca de la decisión sobre en qué negocio actuará la empresa, ...en definitiva recoge reglas para guiar el comportamiento organizativo... (Ansoff, 1965)<sup>4</sup>.

Este enfoque temprano es conocido por Chaffee<sup>5</sup> como *modelo lineal*.

Más tarde, otros autores se refieren a la estrategia como la combinación entre oportunidades y riesgos del entorno y las capacidades de la empresa para explotarla:

...la formulación de la estrategia incluye la interpretación del entorno y el desarrollo de modelos consistentes para las decisiones empresariales... (Mintzberg, 1979)<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Como antecedente remoto, la literatura griega lo empleaba al referirse a las actuaciones que realizaban los «individuos que planeaban y dirigían la guerra».

<sup>2</sup> CHANDLER, A. D.: ob. cit., 1962.

<sup>3</sup> CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. y BOWER, J. L.: *Business Policy*, Richard D. Irwin, Homewood, 1973.

<sup>4</sup> ANSOFF, H.: ob. cit., 1965.

<sup>5</sup> El autor clasifica las teorías conceptuales acerca de la estrategia en tres orientaciones con diferente enfoque: lineal, adaptativa e interpretativa (de la cultura empresarial). CHAFFEE, E. E.: «Three Models of Strategy», *Academy of Management Review*, n.º 10, 1985 (pp. 89 a 98).

<sup>6</sup> MINTZBERG, H.: *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1979. Traducción española *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel, Barcelona, 1988.

... las características básicas resultantes de la confrontación entre los resultados de la empresa y su entorno se conocen como estrategia... (Hofer y Schendel, 1978)<sup>7</sup>.

... la esencia de la estrategia competitiva es la relación entre empresa y entorno... (Porter, 1980)<sup>8</sup>.

Este enfoque, según Chaffee, se trata del *modelo adaptativo*.

Finalmente, nos referimos a más recientes orientaciones que incluyen el punto de vista de la cultura empresarial y de una cierta actitud «dinámica» de la dirección, estimando que al hablar de estrategia nos referiremos a los comportamientos esperados para producir resultados favorables. A modo de ejemplo incluimos dos interpretaciones en este sentido:

...creo firmemente que cualquier organización, para sobrevivir y tener éxito, debe contar con una sólida cultura empresarial... en la que basar sus actuaciones estratégicas (Peters, 1982)<sup>9</sup>.

... sólo aquellas culturas empresariales apropiadas a la estrategia pueden asociarse para obtener excelentes resultados... (Kotter, 1992)<sup>10</sup>.

También Chaffee se refiere a esta concepción como *modelo interpretativo*.

## 2.2. Formulación estratégica: componentes

Las empresas desarrollan diversas estrategias en sus planes de futuro, unas veces basadas en experiencias del pasado, otras a modo de respuesta frente a cambios del entorno y otras veces ni siquiera son deliberadas<sup>11</sup>.

Todas ellas se formulan en en diversos niveles empresariales<sup>12</sup> y a modo de portafolio, abarcando diferentes aspectos de la actuación directiva.

Con respecto a los componentes de la estrategia empresarial ya Ansoff, en 1965, se refería al portafolio producto/mercado como un conjunto que determina la estrategia empresarial<sup>13</sup>.

La combinación producto/mercado alcanzará las cuatro orientaciones estratégicas elementales reflejadas en la figura IV.2.

<sup>7</sup> HOFLER, C. W. y SCHENDEL, D.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Pub. Co., St. Paul, 1978.

<sup>8</sup> PORTER, M.: ob. cit., 1980 (p. 3).

<sup>9</sup> PETERS, T. J. y WATERMAN, R.: ob. cit., 1984 (p. 320).

<sup>10</sup> KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L.: ob. cit., 1992.

<sup>11</sup> MINTZBERG, H.: «Cómo modelar la estrategia», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre, 1988, (pp. 73 a 84).

<sup>12</sup> ANSOFF, H. I.: ob. cit. (versión inglesa), 1987. El autor distingue *business*, *administrative* y *policy strategy*. En la actualidad, como ya comentamos, está generalizada la subdivisión en los niveles corporativo (global), unidad de negocio y estrategias funcionales.

<sup>13</sup> ANSOFF, H. I.: ob. cit., 1965.

MATRIZ PRODUCTO/MERCADO (Ansoff, 1965)		
PORTAFOLIO PRODUCTO/MERCADO	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración (cuota mercado)	Desarrollo de productos
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura IV.2.

En la misma obra, Ansoff califica a este conjunto de alternativas de producto y mercado como ámbito del negocio. Más tarde, otros autores incluirán la tecnología y su estado de aplicación práctica así como las habilidades de la organización, sus posiciones estratégicas de resultados (Pümpín) y las sinergias entre actividades como nuevos componentes que alternativa o globalmente conformarán la estrategia empresarial.

Figgenbaun<sup>14</sup> se refiere a estos componentes en un sentido integrador cuando trata de resolver el problema de la formulación de la estrategia, diseñando un espacio estratégico (fig. IV.3), como combinación de varias dimensiones posibles para entroncar la estrategia.

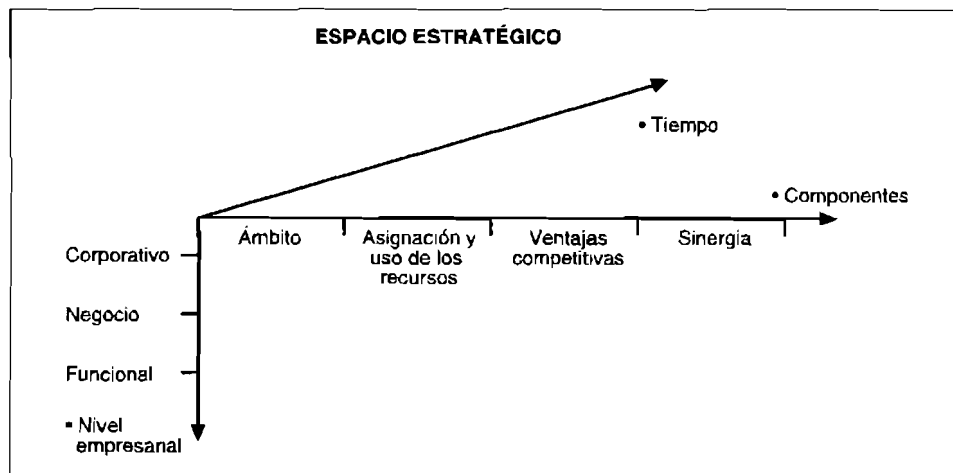


Figura IV.3.

<sup>14</sup> FIGGENBAUN, A.: «Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry». Tesis no publicada. Universidad de Illinois, 1987.

Este espacio tridimensional está constituido por los componentes desarrollados por Ansoff y más tarde ampliados por Hofer y Schendel<sup>15</sup>, los niveles en que se situarán las estrategias en la empresa (global o corporativo, en cada área de actividad o negocio y en un nivel funcional) y se añadirá el factor tiempo como referencia dinámica del modelo.

### 2.3. Estrategias directivas y funcionales

El enfoque estratégico empresarial ha de partir de una reflexión de integralidad acerca de su orientación futura<sup>16</sup>, así como de la definición más concreta de su estrategia básica, aquella que incluya el ámbito de productos, mercados y negocios que abarcará la empresa, así como sus prioridades políticas de crecimiento, etc. Finalmente con todo ello podrán alcanzarse otras estrategias parciales en las áreas funcionales de la empresa, así como en la asignación de recursos materiales y personales.

Por tanto, los sistemas de dirección estratégica incluirán dos tipologías estratégicas:

- *Nivel directivo*: estrategias relacionadas con el enfoque global (corporativo) empresarial y aquellas otras que, desde una perspectiva de integralidad, se refieren a un área de negocio concreta empresarial.

A este nivel pertenecerían<sup>17</sup>:

- \* Estrategias corporativas: aquellas que definen la visión de la empresa, su política de valores así como los objetivos supremos (retos) que afectarán a la globalidad.
- \* Estrategias de las unidades de negocio: se trata de estrategias básicas, detalladas, referidas a «áreas o combinaciones de producto-mercado-tecnología»<sup>18</sup> delimitadas como unidades operacionales incluso identificadas frente a su competencia en el entorno.

Estas unidades estratégicas de negocio constituyen entidades organizativas claves sobre las que gira todo el proceso de planificación empresarial.

- \* Estrategias de fusión, cooperación y participación en otras empresas: en general suponen opciones para el crecimiento y diversificación empresarial, por razones de dominio de mercados, de mejoras en la propia eficiencia, búsqueda de ayudas financieras... etc. Se podrían aplicar a la corporación o para cada unidad de negocio empresarial.

<sup>15</sup> HOFER, C. W. y SCHENDEL, D.: ob. cit., 1978.

<sup>16</sup> Idea directriz (o «Leitbild») básica central de la empresa en el lenguaje de Pümpin. PÜMPIN, C.: ob. cit., 1983 (p. 109).

<sup>17</sup> WHEELLEN, W. y HUNGER, J.: *Strategic Management and Business Policy*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1983.

<sup>18</sup> ANSOFF, H. I., KIRSH, W. y ROWENTA, P.: «Dispersed Positioning in Portfolio Analysis», *Industrial Marketing Management*, n.º 11, 1982.

- *Nivel funcional*: orientaciones para cada función parcial dentro del conjunto empresarial, que uniforma y jerarquiza el uso de los recursos, las inversiones, etc., de acuerdo con las estrategias del nivel directivo.

Siguiendo y completando a Pümpín (1983) encontramos los siguientes ejemplos:

- \* Estrategias de marketing: prestaciones, imagen, precios, distribución.
- \* Estrategias de logística: fuentes de aprovisionamiento, política de almacenes.
- \* Estrategias de producción: metodologías de los procesos, tecnologías, productividad.
- \* Estrategias financieras: liquidez, riesgos, fuentes de financiación.
- \* Estrategias de recursos humanos: desarrollo profesional, salarios e incentivos.
- \* Estrategias de calidad: fiabilidad, garantía de calidad.
- \* Estrategias de inversión: rentabilidad, diversificación, amortizaciones.

Este conjunto de estrategias directivas y estrategias funcionales debe constituir una articulación armoniosa y coherente de actuaciones empresariales para el modelo de dirección estratégica estudiado, permitiendo concentrar la actuación empresarial, su organización y sistemas de objetivos hacia la confección de las posiciones competitivas buscadas.

#### 2.4. Tipos de estrategias en la práctica

En este epígrafe se detallará la tipología estratégica concreta estudiada en la bibliografía, que servirá de orientación en la elección de un modelo aplicable a las características del sector asegurador.

Construir una clasificación atendiendo a diferentes criterios supone focalizar la atención hacia extremos con características similares, aunque de hecho estos tipos se manifiesten combinados para cada empresa en particular.

Galbraith (1985) define<sup>19</sup> estas clases de estrategias como:

modelos consistentes que combinan diversos componentes directivos ... representan el alcance, despliegue de recursos y ventajas competitivas, así como la orientación en la que dichos componentes cambian cada vez, lo que caracteriza la tendencia que sigue la empresa o el negocio para competir.

<sup>19</sup> GALBRAITH, C., y SHENDEL, D.: «An Empirical Analysis of Strategy Types». *Strategic Management Journal*, vol. 4, 1983 (pp. 153 a 173).

El número y la clase de estas estrategias varían según los autores, de acuerdo con los objetivos buscados y los criterios empleados.

En el cuadro siguiente ofrecemos una selección de estas clasificaciones, cuya explicación detallada puede encontrarse en la bibliografía seleccionada:

AUTOR	CRITERIO. <u>ESTRATEGIAS</u> Y CARACTERÍSTICAS (*)
<b>Chandler, 1962<sup>20</sup></b> (aclarada por Hax en 1984) <sup>21</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento y diversificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Crecimiento horizontal</u>: volumen, mercados y líneas de producto.</li> <li>* <u>Crecimiento vertical</u>: cercanía a los clientes o hacia los proveedores.</li> <li>* <u>Diversificación</u>: próximo al negocio actual o bien no relacionada con ellos.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ansoff, H. L., 1965<sup>22</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Portafolio producto/mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Mayor cuota de mercado</u> con los productos existentes.</li> <li>* <u>Desarrollo de productos nuevos</u>.</li> <li>* <u>Desarrollo de mercados nuevos</u>.</li> <li>* <u>Diversificación</u> tanto en productos como en mercados.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Buzzell, R. D. y otros, 1975<sup>23</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación hacia las inversiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>«Construir»</u>: alta inversión para incrementar cuota de mercado.</li> <li>* <u>«Mantenimiento»</u>: inversiones sólo según necesidades para mantener la cuota.</li> <li>* <u>«Cosechar»</u>: mínima inversión, control del gasto y generación de <i>cash flow</i>.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hofer y Schendel, 1978<sup>24</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Énfasis en necesidades de capital:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Aumento de la cuota mercado</u>: elevada inversión.</li> <li>* <u>Crecimiento</u>: sostener la posición en mercados crecientes.</li> <li>* <u>Beneficio</u>: <i>focus</i> en control de costos; producir <i>cash</i>.</li> <li>* <u>Concentración</u>: reasignar recursos, centrándose en segmentos (nichos).</li> <li>* <u>Saneamiento</u>: mejorar la posición estratégica. puede requerir inversión.</li> <li>* <u>Liquidación</u>: generar <i>cash</i> mientras se retira del mercado.</li> </ul> </li> </ul>

(\*) La leyenda en negrilla representa el criterio empleado por el autor; las estrategias subrayadas y la breve explicación señala la característica más sobresaliente.

<sup>20</sup> CHANDLER, A. D.: ob. cit., 1962. Reimpreso en 1991 por The Hit Press.

<sup>21</sup> HAX, A. C., y MAJLUF, N. S.: ob. cit., 1984 (p. 241).

<sup>22</sup> ANSOFF, H. I.: ob. cit., 1965. Revisada en 1987.

<sup>23</sup> BUZZELL, R. D., GALE, B. T., y SULTAN, R. G.: «Market-Share: a Key to Profitability», *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1975 (pp. 97 a 106).

<sup>24</sup> HOFER, C. W., y SCHENDEL, D. E.: ob. cit., 1978.

AUTOR	CRITERIO. <u>ESTRATEGIAS Y CARACTERÍSTICAS</u> (cont.)
Porter, M. E., 1980 <sup>25</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competitividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Liderazgo en costes</u>: eficiencia, curvas de experiencia, control de gastos.</li> <li>* <u>Diferenciación</u>: exclusividad en servicios o productos característicos.</li> <li>* <u>Focus/nicho</u>: orientada hacia objetivos especiales (grupos de compra, segmentos de mercado, etc.).</li> </ul> </li> </ul>
Miles, R. H., 1982 <sup>26</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agresividad, riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Defensivas</u>: preservar las posiciones tradicionales productos/mercado/negocio.</li> <li>* <u>Ofensivas</u>: relacionadas con la innovación, penetración en nuevos mercados, etc.</li> </ul> </li> </ul>
Rowe, A. J., 1986 <sup>27</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis estratégico de la flexibilidad interna versus estabilidad del entorno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Agresivas</u> (liderazgo en costos): integración vertical, concentraciones.</li> <li>* <u>Conservadoras</u> (focus en nichos): diversificación.</li> <li>* <u>Defensivas</u>: reinversión, liquidación.</li> <li>* <u>Competitivas</u> (diferenciación): fusiones, cambio.</li> </ul> </li> </ul>
Pumpín, C., 1986 <sup>28</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impulsos estratégicos. Diversidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Competitivas básicas</u>: diferenciación, costes y tiempo.</li> <li>* <u>Producto/mercado</u>: penetración, desarrollos y diversificación.</li> <li>* <u>Potenciales sinérgicos</u>: orientadas a las materias primas, tecnología y mercado.</li> <li>* <u>Integración</u>: fases posteriores y anteriores al proceso productivo.</li> </ul> </li> </ul>
Certo, S. C., 1988 <sup>29</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organización: líneas de negocio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Concentración</u>: la empresa se orienta sobre una o pocas líneas de negocio (especialización).</li> <li>* <u>Estabilidad</u>: mantener las líneas de negocio existentes.</li> <li>* <u>Crecimiento</u>: (basado en Chandler) integración vertical, horizontal y diversificación.</li> <li>* <u>Adquisiciones y acuerdos</u>: fusiones, <i>joint ventures</i>, etcétera.</li> <li>* <u>Reducción</u>: cambios, desinversión y liquidación.</li> <li>* <u>Combinación de las anteriores</u>.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>25</sup> PORTER, M. E.: ob. cit., 1980.

<sup>26</sup> MILES, R. H.: *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, 1982.

<sup>27</sup> ROWE, A. J., MASON, R. O. y DICKEL, K. E.: ob. cit., 1986.

<sup>28</sup> PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1986. PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Estrategia empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1993.

<sup>29</sup> CERTO, S. C. y PETER, J. P.: ob. cit., 1988.



AUTOR	CRITERIO. <u>ESTRATEGIAS Y CARACTERÍSTICAS</u> (cont.)
Thiéart, R. A., 1990 <sup>30</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia contingencial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Opciones básicas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>** <u>Especialización:</u> elección de un nicho para concentrar su actuación.</li> <li>** <u>Integración vertical:</u> opción para mejorar la rentabilidad.</li> <li>** <u>Diversificación:</u> repartir los riesgos en varias actividades.</li> <li>** <u>Innovación:</u> efectos externos.</li> <li>** <u>Alianzas y cooperación:</u> cuando no puede asumirse aisladamente el riesgo del desarrollo.</li> <li>** <u>Adquisiciones:</u> por razones de sinergia, economías de escala, etcétera.</li> <li>** <u>Retirada:</u> reducción, supresión de unidades o actividades, etcétera.</li> </ul> </li> <li>* <u>Situaciones competitivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>** Para actividades dominantes: mantener la acción de dominio.</li> <li>** Para áreas marginales: nicho.</li> <li>** Actividades en posición crítica.</li> </ul> </li> <li>* <u>Naturaleza del sector (ciclo de vida):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>** <u>Nacimiento, crecimiento:</u> agresividad.</li> <li>** <u>Madurez:</u> costos.</li> <li>** <u>Declive:</u> liquidación.</li> <li>** <u>Industrias globales:</u> diversas unidades de negocio.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Menguzzato, M., 1991 <sup>31</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Multidimensional: ciclo de vida, competitividad y sectorial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Según el ciclo de vida de la empresa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>** <u>Crecimiento.</u></li> <li>** <u>Cosecha:</u> reducir inversiones, generar <i>cash flow</i></li> <li>** <u>Inestabilidad:</u> saneamiento.</li> <li>** <u>Desinversión y liquidación</u> empresarial o de negocios.</li> </ul> </li> <li>* <u>Según la orientación competitiva (Porter)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>** <u>Liderazgo en costes.</u></li> <li>** <u>Diferenciación.</u></li> <li>** <u>Focus (nichos).</u></li> </ul> </li> <li>* <u>Según los sectores (Boston Consulting Group):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>** <u>Fragmentados:</u> poca concentración y numerosas empresas <u>economías de escala.</u></li> <li>** <u>Nuevos:</u> emergentes, con incertidumbre → <u>inversión fuerte.</u></li> <li>** <u>Maduros:</u> lenta reducción del atractivo sectorial → <u>diversificación, costes.</u></li> <li>** <u>Declive:</u> dominando el mercado. <u>abandono</u> de sectores no rentables y desinversión.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<sup>30</sup> THIÉTART, R. A.: ob. cit., 1990.

<sup>31</sup> MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: ob. cit., 1991.

Sin perder de vista que en la investigación detallada en esta obra, interesa subrayar la trascendencia organizativa que tiene la elección estratégica y como resumen de este apartado proponemos una clasificación estratégica que en el nivel corporativo (global) tenga en cuenta:

- La diversidad de los negocios (grado de centralización estructural).
- Las áreas geográficas que atiende la empresa y sus expectativas (complejidad territorial).
- La necesidad de eficiencia y la rapidez de respuesta (estructuras orgánicas).

Usando estos criterios planteamos una agrupación tipológica acerca de las aportaciones sobre estrategias corporativas:

- a) *Estrategias sobre diversificación*: (Porter, 1980; Pümpín, 1986 y Certo, 1988), entendiendo por diversificación lo mismo que el profesor Durán<sup>32</sup>, «número de relaciones industria-mercado o bien de líneas de producto-mercado...» en el que se involucra la actividad empresarial<sup>33</sup>.
- b) *Estrategias de crecimiento*: (Chandler, 1962; Hoffer, 1978 y Thiétart, 1990), en el sentido del ciclo de vida<sup>34</sup> empresarial, aumento del volumen y expansión de mercados. Si la tasa de crecimiento empresarial supera la del mercado, existirá una mejora de la posición competitiva.

Las estrategias de crecimiento pueden transformarse en otras relativas al «saneamiento empresarial»<sup>35</sup> según la situación relativa a mercados/productos y la estructura sectorial (caso de los acuerdos o fusiones empresariales).

- c) *Estrategias de eficiencia competitiva*: (Porter, 1980; Pümpín, 1986 y Thiétart, 1990), parten de la idea central acerca de la posición competitiva (PER, según la obra de Pümpín, que asegurará una sostenida fortaleza frente a la competencia. Costes, calidad o efecto del tiempo, etc., son ejemplos de estas estrategias.

Para el nivel funcional, las implicaciones organizativas de la estrategia nos llevan a proponer su clasificación de acuerdo con los siguientes criterios:

- Reparto y especialización de las tareas.
- Orientación hacia la clientela y mercados.
- Orientación hacia la propia eficiencia.
- Peso específico de las estructuras de recursos humanos según la estrategia elegida.

<sup>32</sup> DURÁN, J. J.: ob. cit., 1977.

<sup>33</sup> El profesor Durán distingue entre algunos tipos de diversificación: diversificación *horizontal* con la venta de otros productos en los mercados habituales, la *vertical* con la integración de productos que antes fabricaban proveedores o clientes, *combinada* y la diversificación en *conglomerados* para las empresas en que se abordan productos y mercados totalmente nuevos.

<sup>34</sup> MCKIERNAN, P.: *Strategies of Growth*, Routledge, London, 1992.

<sup>35</sup> WILSON, D. C.: *A Strategy of Change*, Routledge, London, 1992.

Nuevamente, dividimos las estrategias de este nivel funcional (Miles, 1982; Púmpín, 1986; Thiétart, 1990; Menguzzato, 1991) en grupos homogéneos:

- a) Estrategias de marketing.
- b) Estrategias hacia la clientela.
- c) Estrategias de productividad.
- d) Estrategias de estabilidad.
- e) Estrategias de recursos humanos.

Al referirnos, más adelante, al ámbito de las empresas aseguradoras en España, aplicaremos esta clasificación en el modelo específico de entidades aseguradoras que después se empleará en el análisis empírico (capítulo VI).

### 2.5. Grupos estratégicos de empresas

El interés de agrupar empresas con similar nivel de estrategias viene dado por la necesidad de trabajar con un número «manejable» de categorías con similar «etiqueta», buscando un comportamiento estratégico común que pueda relacionarse con diferentes contingencias (cultura empresarial, organización y resultados a largo plazo, por ejemplo) a modo de respuesta previamente catalogada.

En un trabajo de M. S. Hunt<sup>36</sup> en 1972 se define el grupo estratégico como:

aquel grupo de compañías, dentro de un sector o negocio determinado, que tienen una gran simetría respecto a costes, diferenciación de productos, grado de integración vertical u horizontal, diversificación ... sistemas de control y compensaciones al personal ... así como puntos de vista análogos a las preferencias por clientela, etcétera.

Conceptualmente no es sencillo encontrar las «fronteras» que delimiten con precisión estos grupos estratégicos y ello por varias razones:

- \* El diseño estratégico empresarial en la mayoría de los casos se caracteriza por una mezcla compuesta por varias tipologías de las analizadas: estrategias híbridas o combinadas.
- \* La definición de las variables concretas que serán usadas para capturar la naturaleza de la estrategia es compleja y está sujeta a una diversidad de criterios.
- \* Las estrategias (y los grupos) cambian en el tiempo y, por tanto, es preciso analizar su estabilidad.

Con respecto a la propia concepción y delimitación del grupo, algunos autores de los ya mencionados estudian la evolución de los grupos de empresas, seleccionan las variables anteriores del universo informativo existente (bases de

---

<sup>36</sup> HUNT, M. S.: «Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970». Tesis doctoral no publicada. Harvard University, 1972.

datos, por ejemplo), examinan su evolución estadística, y, mediante técnicas de análisis multivariante<sup>37</sup>, concluyen en las «etiquetas» o tipologías como las ya estudiadas o aquellas más específicas según los criterios empíricos analizados<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> La metodología consiste en seleccionar un posible conjunto de variables explicativas de la estrategia, eliminar aquellas que entre sí están fuertemente correlacionadas («sincrónicas») y captar aquellas otras cuyo cambio defina adecuadamente la alteración de posiciones estratégicas a lo largo del tiempo («diacrónicas»).

El trabajo de agrupación se lleva a cabo con diversas técnicas que pueden ser usadas para definir dichos grupos (análisis discriminante, factorial método *cluster*, etc.) que partiendo de la información existente, *separan las entidades objeto de estudio en dos o más grupos* a través de la minimización de mediciones tales como las distancias euclidianas o de correlación, eliminando así la subjetividad de otras técnicas gráficas.

Ejemplos del uso de estas técnicas aplicadas a la selección de grupos se pueden encontrar en: GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D.: «An Empirical Analysis of Strategy Types», *Strategic Management Journal*, vol. 4, 1983 (pp. 153-173). COOL, K. y SCHENDEL, D.: «Strategic Group Formation and Performance: the Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982», *Management Science*, vol. 33, n.º 9, septiembre, 1987. FIEGENBAUN, A.: «Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry», ob. cit., 1987.

<sup>38</sup> Las variables dependerán del sector empresarial elegido y de la fuente de información seleccionada. En la tesis doctoral citada de Fiegenbaun (1987), el autor selecciona datos del sector asegurador para construir las variables de decisión estratégica del mismo, partiendo exclusivamente de datos económico-gestinales de las compañías. A título de ejemplo, reproducimos las variables que selecciona para la delimitación del ámbito y del uso de recursos:

Componente estratégico	Variable estratégica
Ámbito	
1	$\frac{\text{Primas netas suscritas a familias y particulares}}{\text{ídem} + \text{empresas}} \times 100 = \text{CONCENTRACIÓN DE MERCADOS}$
2	$\frac{\text{Riesgos patrimoniales} + \text{responsabilidad}}{\text{ídem} + \text{vida}} = \text{CONCENTRACIÓN DE PRODUCTOS}$
3	$H = 1 - \sum_{i=1}^n (\text{proporción de cada producto})^2 = \text{DIVERSIFICACIÓN}$ $i = \text{número de líneas de producto}$
4	$T = \log(\text{primas netas suscritas}) = \text{TAMAÑO}$
Uso de recursos	
5	$E = \frac{\text{Gastos de suscripción}}{\text{Primas netas suscritas}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$
6	$R = \frac{\text{Primas suscritas} - \text{primas netas}}{\text{Primas netas}} = \text{PROTECCIÓN (Reaseguro)}$
7	$I = \frac{\text{Acciones renta variable}}{\text{Acciones} + \text{bonos de deuda fija}} = \text{POLÍTICA DE INVERSIONES}$

Una segunda opción para delimitar los grupos de estrategias empresariales encontradas en la práctica que hemos escogido para esta investigación<sup>39</sup> consiste en:

1. *Enunciar el catálogo de «etiquetas»* o tipos que más se adecúen al ámbito de estudio, explicar su significado y a continuación obligar a explicitar a través de una encuesta sobre la opción que cada empresa haya escogido o crea más afín al camino que su compañía perseguirá.
2. *Ponderar en las respuestas* la importancia relativa de una u otra «etiqueta», de manera que puedan quedar patentes las estrategias combinadas.
3. *Agrupar comportamientos estratégicos similares*, mediante técnicas estadísticas (en el caso de esta tesis, aquellos cuyas características sean relevantes a efectos de contraste con la organización empresarial).
4. *Explorar la evolución temporal* esperada de estos grupos estratégicos.

En el capítulo VI, dedicado al diseño del modelo de interdependencia entre estrategia y organización en las compañías de seguros, se ofrece el modelo de trabajo usado en la encuesta que fue llevada a cabo en 1992 entre altos directivos de entidades aseguradoras en España.

### 3. Organización empresarial. Modelos relevantes relacionados con la estrategia empresarial

#### 3.1. Planteamientos científicos acerca de la organización

##### 3.1.1. La multidimensionalidad del concepto

El término organización empresarial ha sido objeto de diversas aclaraciones terminológicas. Sinónimo de ordenar, reformar, diseñar<sup>40</sup>, supone la existencia de entidades sociales con fronteras delimitadas, a las que Robbins<sup>41</sup> le añade la precisión de «conscientemente coordinadas», es decir, cuya administración y gestión implica una capacidad de dirección.

Veamos algunas consideraciones que incluye el concepto:

- \* Una organización es un conjunto de personas, con sus problemas individuales y sociales.

<sup>39</sup> El trabajo expuesto en el libro investigará elementos de carácter cualitativo, difíciles de encontrar en la información regular de las compañías.

<sup>40</sup> «... diseñar arquitecturas con las que se establezcan relaciones y normas que a su vez regulan comportamientos de grupos de personas ...». RODRÍGUEZ DE RIVERA, J. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: *Organización I. Conceptos generales y escuelas clásicas*, Instituto de Dirección y Organización de Empresa, Universidad de Alcalá de Henares, 1990.

<sup>41</sup> ROBBINS, S. P.: *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1990.

- \* Organización supone repartir y ordenar las tareas: la división del trabajo en:
  - Actividades sociales
  - Actividades técnicas
- \* Organizar obliga a distribuir poder de decisión, lo que implica asumir responsabilidades.
- \* La organización<sup>42</sup> supone la existencia de un sistema empresarial que transforma recursos aportados a la empresa, en productos, servicios y utilidades.
- \* La organización empresarial en general ha de permanecer en el tiempo, adaptándose al entorno y a las estrategias corporativas.

Esta multidimensionalidad del concepto explica que se haya desarrollado un cuerpo de «pensamiento organizativo» centrado en buscar modelos configuradores válidos para cada situación empresarial.

Organizar es configurar las estructuras que relacionan personas y responsabilidades, objetos sobre los que la dirección se apoya para obtener resultados económicos y sociales.

Como un paso más en la comprensión del instrumento organizativo, Ulrich<sup>43</sup> consideró que para comprender el contenido del verbo organizar era preciso añadir al concepto anterior, «estructural», aquel otro «configurador de procesos empresariales», tanto los de carácter operativo: normas, reglas de actuación, etc., como los procesos de dirección: aquellos procedimientos relativos a la toma de decisiones en la empresa.

Para completar este concepto global de la organización relacionamos los componentes reconocidos como constitutivos de toda institución organizativa<sup>44</sup>:

- \* Los recursos humanos: sus habilidades, conocimientos y compromiso empresarial.
- \* La ordenación de las tareas, actividades y competencias.
- \* Las reglas, instrucciones y mecanismos usados para resolver los litigios y coordinar los grupos.
- \* Los sistemas de información que permiten canalizar y economizar las relaciones de los recursos humanos.
- \* La cultura empresarial de los grupos.
- \* Los sistemas de decisión: procesos de dirección y ejercicio del poder.

El término organización en numerosas ocasiones aparece confundido con la expresión estructura organizativa, que sin embargo nosotros emplearemos más

<sup>42</sup> KAST, F. E. y ROSENWEIG, J. E.: *Administración en las organizaciones*, 4.ª ed. en español, McGraw Hill, México, 1987.

<sup>43</sup> ULRICH, J.: *Management*, Verlag, Bern, 1975.

<sup>44</sup> GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Material didáctico. Política económica de la empresa*, Universidad de Alcalá de Henares, 1990.

para referirnos a los modelos de relación entre los miembros de la organización y sus sistemas formales, mecanismos de coordinación, etcétera.

El diseño de estas estructuras y los modelos organizativos está relacionado con los problemas de la centralización/descentralización, burocracia/flexibilidad, que enmarcan el comportamiento de los recursos humanos en la empresa.

El énfasis con el que ha sido tratada por los diferentes autores cada una de estas características de la organización constituye el cuerpo doctrinal de las llamadas teorías organizativas de esta disciplina del *management* a las que tan sólo dedicaremos un breve resumen, ya que su estudio se sale del ámbito de este libro.

### 3.1.2. Teorías organizativas: sus orientaciones básicas

Lo que podríamos llamar «disciplina organizativa» comienza a tomar cuerpo a principios del siglo XX<sup>45</sup>, convirtiéndose en un conjunto de conocimientos como ciencia aplicada a la resolución de problemas empresariales. Su desarrollo ha venido paralelo al de otras disciplinas científicas tales como las ciencias matemáticas, económicas y del comportamiento humano, que influyeron poderosamente en la formulación de sus escuelas e investigaciones.

Las teorías organizativas son recientes y, por tanto, es difícil ofrecer aún un conjunto maduro de principios teóricos, contratados en la práctica, que sean de aplicación general en una amplia variedad de situaciones empresariales.

La influencia del entorno, su velocidad de cambio en las sociedades y la propia evolución de los mercados es de tal naturaleza que los arquetipos organizativos ya estudiados, sus componentes o incluso los criterios de clasificación no son fácilmente reproducibles por otras empresas.

Tom Peters<sup>46</sup> en un reciente libro llega a proponer la ruptura con los clásicos esquemas organizativos en un ejercicio de «liberación directiva» que pone la innovación al frente de los modelos organizativos.

Con estas premisas y basándonos en diversos estudios clasificatorios<sup>47</sup>, ofrecemos la siguiente tabla como reflejo de la evolución de las teorías organizati-

<sup>45</sup> Se pueden encontrar antecedentes remotos en las civilizaciones más avanzadas de la humanidad (Mesopotamia o Roma) así como en los tratados de contabilidad del siglo XV y estudios del trabajo procedentes del siglo XVIII.

<sup>46</sup> PETERS, T.: *Liberation Management*, McMillan, London, 1992. Existe otra edición en Estados Unidos publicada por A. A. Knopf, en el mismo año.

<sup>47</sup> Pueden encontrarse diversas síntesis en la literatura organizativa de las dos últimas décadas. Véase, por ejemplo:

ALBACH, H.: «Organisationstheorie», manuscrito docente no publicado, 1986.

CLERVO, A.: «Bases para el diseño organizativo de la empresa», *Papeles de Economía*, n.º 39/40, 1989.

GROCLA, E.: *Organisationstheorie*, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1975. Existe con el mismo nombre una colección de artículos en lengua inglesa, publicada como *Handbook of German Business Management*, P. Verlag, 1990 (p. 1.634).

FERNÁNDEZ, Z.: «La estructura organizativa: un análisis contingente», *Investigaciones Económicas* (2.ª época): vol. X, n.º 3, 1986 (pp. 467 a 482).

vas desde las escuelas clásicas de principio de siglo hasta los actuales ensayos estructuralistas (cuadro de la página siguiente).

Los períodos temporales representan épocas en las que con mayor intensidad se trabajó en las investigaciones que soportan las teorías, para cuya denominación se ha procurado mantener el nombre más conocido y común en la literatura económico-empresarial.

La clasificación indica los criterios relevantes para la dirección estratégica, a saber:

- a) En primer lugar, la perspectiva u orientación personal o social de cada movimiento (recursos humanos, sistemas y estructuralistas) o bien la que procede de la racionalidad económica y el empirismo (caso de las escuelas clásicas, lógico-decisionistas, neoclásicas y de contingencia).
- b) En segundo lugar según que el sistema tenga un enfoque básicamente cerrado (clásica, relaciones humanas, lógico-decisionistas y neoclásicos) o aquellos estudios que se caracterizan por su carácter abierto, buscando la influencia que el entorno tiene sobre la organización (sistemas, contingencia y estructuralistas, principalmente).
- c) En tercer lugar el mayor o menor grado de flexibilidad aparente al cambio organizativo que suponen las ideas centrales de cada escuela.

El cuadro se completa con las ideas centrales que caracterizan a cada escuela, así como con algunas de sus teorías y autores más significativos.

### 3.1.3. La organización como un sistema: componentes y bases para el diagnóstico

La naturaleza sistémica de las organizaciones ayuda a completar el concepto organizativo, sus componentes y los mecanismos que transforman eficientemente los recursos empleados en la empresa.

El estudio de la empresa como sistema abierto se deduce al ponderar la influencia decisiva del entorno del que toma sus materias primas, su mano de obra y los servicios, siendo a la vez éste el destino de sus productos.

Estas múltiples relaciones de influencia podemos representarlas con Khandwalla (1977)<sup>48</sup> en la figura IV.4, donde el autor representa un primer ensayo de sistema organizativo abierto y en el que las variables que determinan la estructura organizativa dependen de aspectos «contingentes» (tecnología, elementos demográficos y de entorno) en una mutua influencia con las variables relativas al comportamiento humano y a las estrategias.

---

HAX, A. C. y MAJLUF, N. S.: «Organizational Design», *Operations Research*, 1981 (pp. 417 a 447).

KAST, F. y ROSENZWEIG, J.: ob. cit., 1985.

KHANDWALLA, P. N.: *The Design of Organizations*, Harcourt Brace, New York, 1977 (pp. 70 a 75).

ROBBINS, S. P.: ob. cit., 1990 (pp. 32 a 32).

RODRÍGUEZ DE RIVERA, J. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: ob. cit., 1990 (pp. 14 a 20).

TENA MILLÁN, J.: *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*, EADA, Barcelona, 1989 (p. 339).

<sup>48</sup> KHANDWALLA, P. N.: ob. cit., 1977



Escuela	Clásica	Relaciones humanas	Neoclásica	Sistemas sociales	Microeconomía de la organización	Contingencia	Estructuras organizativas
<b>Período aproximado</b>	1900-1930	1930-1970	1950-1975	1960-1980	1960-1980	1960-1985	1975
<b>Criterio central</b>	Racional	Social (personalista)	Empírica (personalista)	Social	Racional	Racional	Social-flexibilidad
• <b>Perspectiva</b>	Eficiencia económica y técnica	Hombre y comportamiento	Delimitación de ciencias de la administración de empresas ( <i>Business Administration</i> )	Sistema de toma de decisiones. Racionalidad limitada del «decisor»	Enfoque lógico decisionista. Optimización	Las peculiaridades del entorno condicionan el modo óptimo de organizar	Sistemas y diseños de las estructuras al servicio de la estrategia
• <b>Tipo de sistema</b>	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Abierto (entorno)	Cerrado	Abierto	Abierto (entorno)
• <b>Apertura al cambio</b>	Rígido	Flexible	Flexible	Flexible	Rígido	Flexible	Flexible
• <b>Teorías</b>	— Administración científica del trabajo — Burocracia — Dirección	— Dinámica de grupos — Motivación — Estilos de dirección	— Dirección por objetivos — Centralización y descentralización — <i>Controlling</i> — Cambio planchado (O.D.)	— Teoría del equilibrio de la organización — Sistemas socio-técnicos	— Investigación operativa — Precios calculatorios	— Influencia de la tecnología — Diferenciación de tareas	— Modelos organizativos — Sistemas — Redes — <i>Lean</i>
• <b>Autores representativos:</b>	• Taylor • Fayol • Weber • Selznick	• Mayo • Maslow • McGregor • Herzberg • Argyris • Lattman	• Sloan • Drucker • Gelinier • Dale • Beckhard • Lewin • Bennis • Lawrence	• March • Cyert • Simon • Miles • Katz • Kahn	• Laux • Schmalenbach • Beckman • Albach	• Lawrence y Lorsch • Woodward • Burns y Stalker • Kast	• Galbraith • Mintzberg • Nadler • Bleicher • Boston C Group • Snow

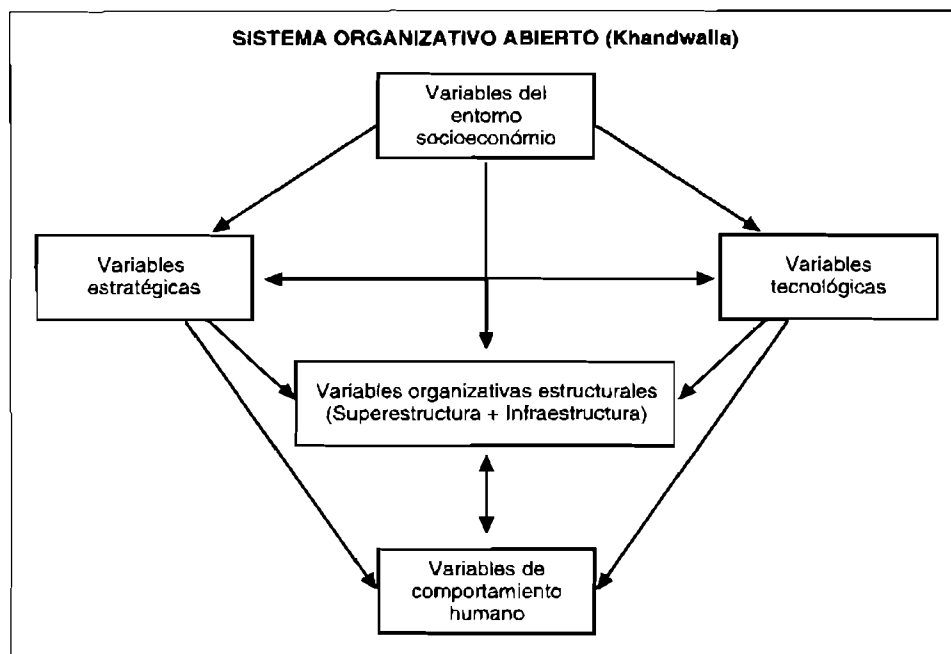


Figura IV.4.

En una visión globalizadora, un sistema organizativo estará constituido por:

- Elementos que constituyen los *inputs*: los factores del entorno y los mercados.
- Componentes del sistema: los recursos humanos, la estructura organizativa, los procedimientos y los valores empresariales.
- *Outputs*: rendimientos y otras utilidades generadas por la empresa.

Todos y cada uno de los factores de los que consta el sistema organizativo se encuentran en permanente interacción.

Los sistemas organizativos han sido estudiados por diversos autores, basados en estudios empíricos<sup>49</sup>, según dos orientaciones o criterios generales usados para diagnosticar las organizaciones y su efectividad:

- \* Modelos estructurales decisionistas, de los que tomaremos como ejemplo el de Galbraith (1977 y 1986)<sup>50</sup>. Son aquellos que remarcan el complejo que constituye la organización para la toma de decisiones como nivel superior a los recursos humanos, enlazándola en el entorno y la estrategia empresarial.

<sup>49</sup> CUMMINGS, J. G. y HUSE, E. F.: *Organization Development and Change*, 4.ª ed. West Pub. Co., St. Paul, Minn., 1989.

<sup>50</sup> GALBRAITH, J.: *Organization Design*, 2.ª ed., Addison-Wesley, Reading, Mass., 1977. GALBRAITH, J. y KAZANJIAN, R.: *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process* West Pub. Co., St. Paul, Minn., 1986.

\* Modelos relacionados con el comportamiento organizativo, tal y como el propuesto por David Nadler (1980-1988)<sup>51</sup>, si quien asume como factor más significativo de los resultados en las organizaciones el relativo a la integración del individuo en el grupo y la congruencia de sus objetivos y motivaciones hacia la empresa<sup>52</sup>.

En la figura IV.5 se resumen ambos sistemas incluyendo una breve descripción de sus componentes.

El proceso de «transformación organizativa» de ambos enfoques se articula a través de los componentes señalados a la derecha (características de los recursos humanos, estructuras, mecanismos de coordinación, etc.), convertidos en factores relevantes para el diagnóstico organizativo así como en la formación de grupos organizativos con características análogas.

Nótese que la concepción del sistema organizativo supone una entidad de rango superior a la propia reservada para la expresión «estructura organizativa», que parece circunscribirse a las características formales de relación entre recursos humanos, responsabilidades y tareas.

La dificultad habida con el manejo de estos sistemas multifactoriales y en ocasiones, incluso el fracaso que supone su uso como «predicción» de organizaciones eficientes<sup>53</sup> viene relacionada con la velocidad de cambio del entorno y la necesidad de innovar en la búsqueda de nuevos componentes que estimulen la flexibilidad del conjunto y que, a la vez destaquen nuevos potenciales de competitividad empresarial.

En el capítulo V se utilizarán estos componentes en la modelización de las organizaciones empresariales de seguros en España y exploraremos a través del análisis empírico los cambios esperados en los mismos.

### 3.2. Selección de modelos organizativos

El propósito de este capítulo es proponer bases objetivas para la tipificación de las organizaciones. Para ello se analizan por separado las variables que constituyen los criterios esenciales para esta clasificación, así como las propias formas organizativas que ha propuesto la doctrina y práctica organizativa.

<sup>51</sup> NADLER, D. y TUSHMAN, M.: «A Model for Diagnosing Organizational Behavior», *Organizations Dynamics*, otoño, 1980. NADLER, D. y TUSHMAN, M.: *Strategic Organization Design*, Scott, Foresman and Co., Glenview, Illinois, 1988.

<sup>52</sup> Otros modelos similares fueron empleados en la pasada década, para tratar de explicar el comportamiento organizativo: PETERS, J. J. y WATERMAN, R. H.: ob. cit., 1982. («Modelo 7S»). WEISBORD, M. R.: *Organizational Diagnosis: A Work Book of Theory and Practice*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts, 1978 («Six box model»).

<sup>53</sup> KÖTTER critica estos modelos estáticos en su obra *Corporate Culture and Performance* (1992) a propósito de los fracasos que obtuvieron algunas de las «empresas excelentes» según el conocido modelo de Peters, algunos años más tarde de producirse el estudio «7S» de McKinsey.

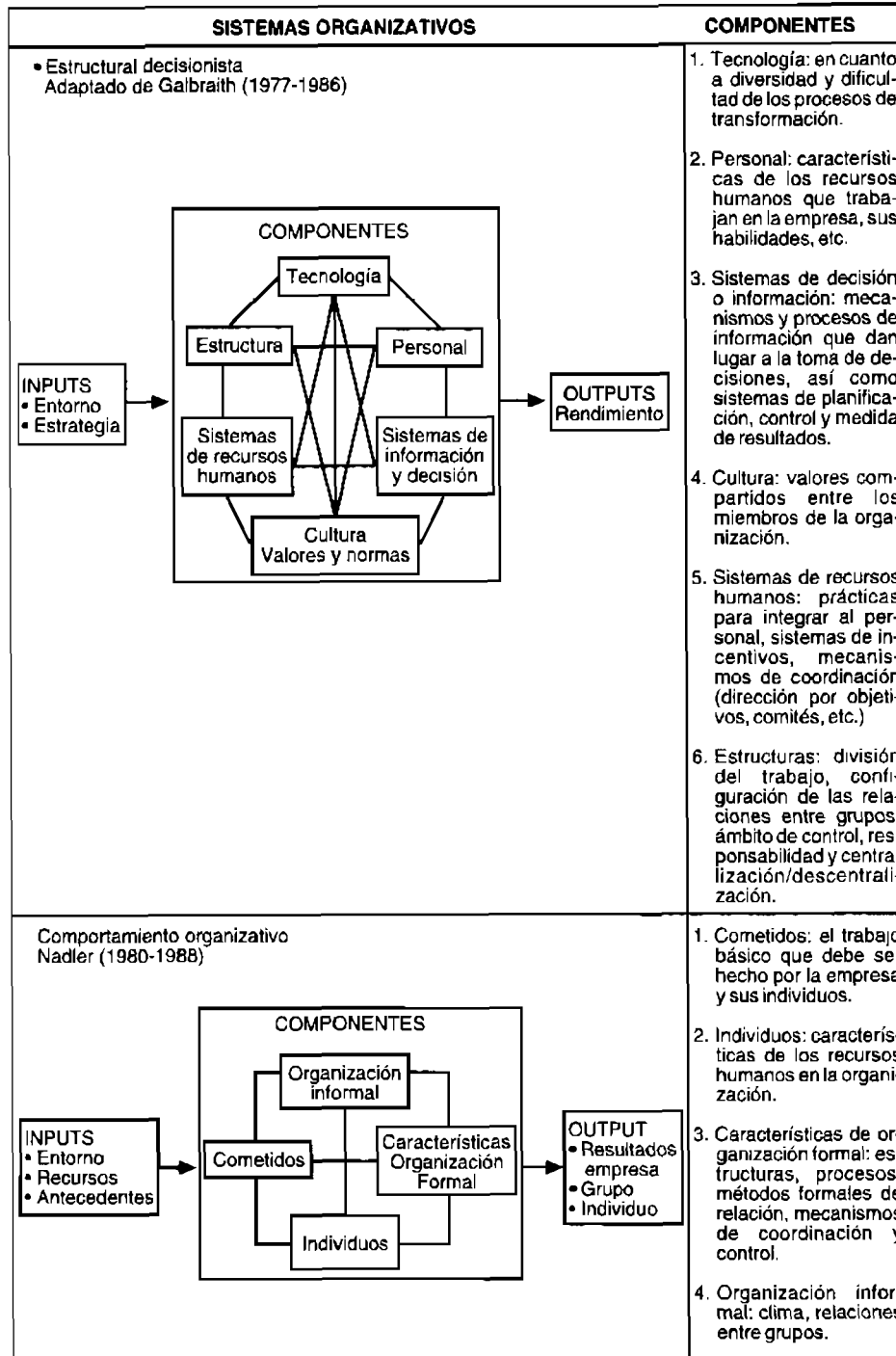


Figura IV.5.

### 3.2.1. Variables organizativas

En los últimos años de la década de los sesenta, contrastando el modelo «burocrático» de Max Weber, el grupo de Aston (Birmingham, Inglaterra) trató de desarrollar un análisis empírico sobre las variables o dimensiones estructurales que servían para caracterizar o conformar un cierto modelo organizativo<sup>54</sup>:

Para este grupo, las variables que facilitaban el análisis eran:

- Especialización: según el grado de división del trabajo.
- Estandarización: grado de normalización de procedimientos.
- Formalización: existencia de instrucciones y normas.
- Centralización: mayor o menor participación de la estructura en las responsabilidades que implica la toma de decisiones.
- Configuración: tamaño, niveles de jerarquía y estructura.
- Tradición: institucionalización y legitimación de procedimientos burocráticos.

El conocimiento de estas variables se obtenía de cuestionarios específicos para, después, a través del análisis factorial y de regresión múltiple, obtener las dimensiones independientes que caracterizaban un modelo concreto de organización.

La configuración organizativa se completa, según el grupo de Aston, con las variables de contexto, como son las relativas a la propiedad, tamaño empresarial, grado de autofinanciación, tecnología, mercados, productos, etcétera.

Estas variables de contexto de importante repercusión en las formas organizativas se pueden dividir en tres grupos:

- \* Las actividades resultantes de la división del trabajo: fabricación, ventas, administración, etc.
- \* Las unidades de negocio en las que se pueda segmentar la corporación empresarial, en la mayoría de los casos unidades de producto.
- \* Las áreas geográficas de actuación empresarial.

Tres dimensiones esenciales que representan un verdadero «tensor de la diferenciación»<sup>55</sup>, ya que cada contexto representa una diversa posibilidad de armonización y configuración de la organización: actividades o funciones, productos o negocios y espacio geográfico.

El trabajo de investigación del grupo de Aston se ha ampliado durante años y, a lo largo de diferentes países, ha constituido uno de los más representativos ejemplos del estudio empírico de las organizaciones.

<sup>54</sup> DE VAL, I.: «Estructura de organización de la empresa pública y la privada», *Papeles de Economía*, n.º 39/40, 1989.

<sup>55</sup> Expresión usada por Knut Bleicher en 1987. BLEICHER, K.: «Organizational Forms», *Handbook of German Business Management*, Verlag, Berlin, 1990 (columna 1602-1618).

El diseño organizativo desde diferentes variables organizativas ayuda a la visualización de la empresa desde diversas perspectivas. Esta división se acompaña en la práctica con varios niveles de jerarquía del conjunto: aquí aparecen los problemas relacionados con la centralización y descentralización como cuestiones omnipresentes en la discusión doctrinal acerca de las organizaciones empresariales.

### 3.2.1.1. Descentralización

Se trata de una característica básica estructural que afecta a la adaptación estratégica de las empresas y que se relaciona con los principios ya enunciados al hablar de los potenciales competitivos. Es también una cuestión central en la tipificación que conduce a las formas organizativas en la empresa.

Una empresa se dice que está descentralizada si existe un proceso generalizado de delegación. En el extremo «la máxima descentraización tendría lugar cuando las decisiones se forman en el nivel más bajo de la estructura jerárquica empresarial»<sup>56</sup>, no bastando que existan puntuales delegaciones de poder en la toma de decisiones empresariales.

Las empresas adoptan en la práctica niveles intermedios de centralización: algunas decisiones se centralizan (por ejemplo, en la asignación de recursos a cada unidad de negocio, en la política de recursos humanos, etc.) y otras no. La cuestión clave es elegir el grado de centralización para cada empresa en particular.

Ya en las investigaciones y aproximaciones empíricas desarrolladas por Solomons<sup>57</sup> en 1965, Rumelt<sup>58</sup> en 1974, Gelinier<sup>59</sup> en 1979, Hax<sup>60</sup> en 1981 y Nadler<sup>61</sup> en 1988, se exigen diversos requisitos para el éxito de una organización descentralizada.

- a) Las «unidades descentralizadas» deben tener un cierto grado de autonomía entre sí, para que puedan considerarse partes sustanciales del conjunto empresarial, con alguna independencia en términos de asignación de sus recursos singulares y actuación comercial.
- b) Debe existir la posibilidad de medir los resultados de la actividad descentralizada. No sólo frente a los propios objetivos, sino incluso frente a la competencia<sup>62</sup>.

<sup>56</sup> NADLER, D. y TUSHMAN, M.: ob. cit., 1988 (p. 110).

<sup>57</sup> SOLOMONS, D.: *Divisional Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1965.

<sup>58</sup> RUMELT, R.: *Strategy, Structure and Economic Performance*, Div. of Research, Harvard Business School, Boston, 1974.

<sup>59</sup> GELINIER, O.: *Nouvelle direction de l'entreprise*, Ed. Hommes et Techniques, Suresness, 1979.

<sup>60</sup> HAX, A. y MAJLUF, N. S.: «Organizational Design», *Operations Research*, 1981.

<sup>61</sup> NADLER, D. y TUSHMAN, M.: ob. cit., 1988.

<sup>62</sup> Véase el concepto de unidad estratégica de negocio en la tipología estratégica del capítulo anterior.

- c) La alta dirección (por encima de las unidades descentralizadas) debe auto-restringir su directa participación en las cuestiones delegadas, aunque naturalmente, influya sobre las reglas que rigen los comportamientos, intervenga en los conflictos, etc.
- d) Han de crearse mecanismos de sinergia y coordinación para que ninguna unidad pueda, trabajando en su propio beneficio, perjudicar las estrategias y objetivos de la corporación global.
- e) La descentralización ha de tener presente los fenómenos de «masa crítica» o de economías de escala conseguidos con el volumen de actividad para ciertas actividades especializadas.

En la misma línea de «perfeccionar» la eficacia de los modelos organizativos descentralizados, R. Vancil, en 1978<sup>63</sup>, caracteriza el estilo y perfil profesional del directivo más apto para las unidades coordinadas, centralizada o descentralizadamente, asignándole a la segunda tipología peculiaridades tales como personalidad proactiva, menor ejercicio de la autoridad que de la responsabilidad, adaptabilidad, etc.

» La centralización posee ciertas economías en cuanto a costes de coordinación interna empresarial debido a la concentración de decisiones en pocas personas. Por ello el uso de sistemas de comunicación vertical<sup>64</sup> es más común en estas organizaciones menos flexibles, mientras que en las unidades descentralizadas es más común el uso de sistemas de comunicación horizontal o cruzada entre departamentos, que ayude a enriquecer las habilidades directivas de los responsables intermedios más próximos al objeto empresarial<sup>65</sup>.

Otras ventajas achacadas al empleo de las organizaciones descentralizadas son el estímulo profesional producido en los recursos humanos de la estructura hacia la innovación así como hacia la consideración más global de los negocios.

Hasta ahora hemos visto el concepto de la descentralización, requisitos, características y ventajas atribuidas.

Una extensión a las consideraciones anteriores sobre la descentralización y previa al estudio de las formas organizativas lo constituye la consideración de *staff* y línea.

Aunque su delimitación, por convencional, no tiene una frontera definida, se entiende por órganos de «línea» el conjunto de actividades esenciales del proceso empresarial y *staff* las referidas a actividades especializadas o globales, que actúan en apoyo de las anteriores o de la propia función directiva para mejorar su capacidad de procesar información y de toma de decisiones. A veces

<sup>63</sup> VANCIL, R. F.: *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Dow-Jones-Irwin. Homewood, Illinois, 1978.

<sup>64</sup> BUTLER, R.: *Designing Organizations. A Decision-Making Perspective*, Routledge, London, 1991.

<sup>65</sup> BURNS y STALKER en 1961 y en su obra *The Management of Innovation* (Tavistock, Londres) proponen dos modelos opuestos en cuanto a la adaptabilidad mencionada: mecánico (burocrático) y orgánico (flexible) como ajustes contingenciales a entornos estables y turbulentos respectivamente.

la literatura se refiere al *staff* como la estructura directiva central de una entidad, donde se encuentra el máximo poder de decisión.

Los mismos autores a los que ya nos referimos para hablar de los requisitos de la descentralización enumeran algunos de los riesgos asociados a los órganos *staffs*:

- Su proliferación, crecimiento y costo suponen una centralización y burocratización, a veces no deseada, de las decisiones.
- Costos indirectos, en forma de tiempo, que exigen estas unidades en dedicación de la «línea».
- Grupos de presión por el poder en la empresa.
- Desmotivación creada por disfunciones línea/*staff*.

Se recomienda su limitación y clarificación del ámbito de sus responsabilidades.

Volviendo al argumento inicial sobre centralización y para terminar, según nuestra opinión, si las empresas en la década final del siglo XX precisan cada vez mayor rapidez de respuesta al entorno, mayor adaptación cualitativa a la clientela y un nivel de servicios intangibles, hasta ahora no bien conocidos, todo esto significa que la discusión sobre centralización-descentralización, que se decantó años atrás hacia el último enfoque, hemos de trasladarla ahora hacia la relativa a rigidez-flexibilidad, como velocidad de cambio de sus estructuras, lo que definirá la capacidad de la empresa para aprovechar cualquier potencial competitivo que ofrezca el entorno y la competencia.

#### 3.2.1.2. Instrumentos de integración

Los trabajos de Lawrence y Lorsch en 1967<sup>66</sup> en torno a la contingencia de las organizaciones consolidaron el término integración como antónimo de la diferenciación organizativa que implicaban los procesos descentralizados. La coordinación interna empresarial crecía en complejidad, al tiempo que la empresa aumentaba su grado de descentralización<sup>67</sup>.

El diseño organizativo en la práctica encontró fórmulas que han actuado como mecanismos de coordinación; algunos de carácter vertical:

- \* Uso de la jerarquía: decisiones en niveles «más altos».
- \* Creación de normas/procedimientos para los problemas habituales.
- \* Sistemas de planificación.
- \* Sistemas de dirección por objetivos.
- \* *Management information systems*.

Y otros de carácter lateral u horizontal:

<sup>66</sup> LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Richard, D. Irwin, Homewood, Illinois, 1967.

<sup>67</sup> GALBRAITH, J. R.: ob. cit., 1977 (pp. 46 y 111).



- \* Reuniones periódicas entre directivos.
- \* Comités permanentes para integrar diferentes funciones o tareas (por ejemplo, de productos o áreas geográficas)<sup>68</sup>.
- \* Comités de programas o proyectos específicos (*task forces*)<sup>69</sup>.
- \* Establecimiento temporal/permanente de responsables de coordinación interfuncionales (*product/project management*).
- \* Estructuras organizativas complejas con más de una línea de autoridad (por ejemplo, la forma matricial, que veremos más adelante).
- \* Uso de la formación/entrenamiento en la empresa, estimulando una única cultura empresarial como factor de competitividad<sup>70</sup>.
- \* Contactos informales entre directivos.
- \* Publicaciones.

El segundo bloque, mecanismos laterales, pertenece a una generación más avanzada para resolver los problemas que plantea no sólo la descentralización, sino la mejor adaptación a un entorno en permanente cambio así como a estrategias cada vez menos estables en el tiempo.

### 3.2.2. Formas organizativas

La estructura organizativa ha de dar respuesta empresarial a las necesidades de su especialización, diferenciación y/o interacción.

La empresa ha de optar en cada momento por modelos de agrupación de recursos humanos y de asignación de responsabilidades, dando respuesta al reparto de la autoridad y a los problemas de asignación de actividad o funciones.

Esta agrupación se traduce en formas organizativas cuya arquitectura busca orientar el marco de relaciones organizativas en diferentes sentidos, según sea el criterio preferencial, hacia las funciones, los clientes o los productos, por ejemplo.

En principio, todo tipo de configuraciones son posibles, aunque, en la práctica, sólo algunas son de uso común, incluso como indica Mintzberg<sup>71</sup>, casi siempre no en estado puro, sino híbridas, a modo de un «portafolio de modelos».

Las formas organizativas tal y como hoy las conocemos proceden de la evolución de distintos criterios a la hora de su clasificación. Haremos un intento de sintetizar los más significativos.

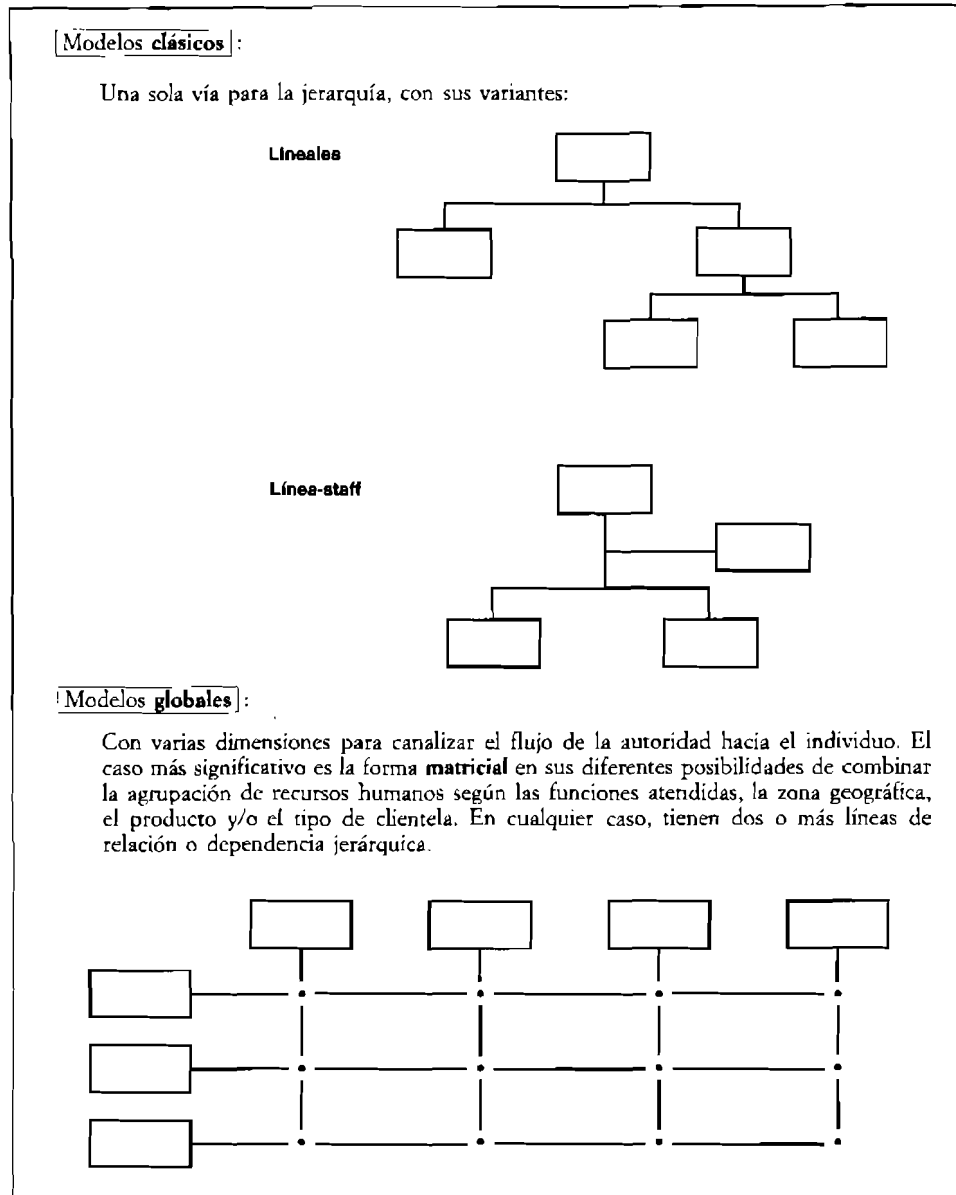
<sup>68</sup> HAX, A. C. y MAJLUF, N. S.: ob. cit., 1981 (p. 435).

<sup>69</sup> DRUCKER, P. F.: «The Coming of the New Organization». *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1988 (p. 45). El autor predice que las futuras organizaciones tendrán la mitad de los niveles actuales y sólo un tercio de sus directivos. Plantea las *task forces* como células grupales flexibles en las organizaciones.

<sup>70</sup> OSBALDESTON, M. y BARIHAN, K.: «Using Management Development for Competitive Advantage», *Long Range Planning*, vol. 25, n.º 6, 1992 (pp. 18 a 24).

<sup>71</sup> MINTZBERG, H.: «The Effective Organization Forces and Forms», *Sloan Management Review*, invierno, 1991 (p. 56).

- \* El primer criterio de agrupación que encontramos<sup>72</sup> es el de la unidad de dirección que tiene en cuenta las dimensiones con las que discurre el poder en el modelo y el grado de complejidad de este flujo de autoridad:



<sup>72</sup> Una detallada exposición del mismo puede encontrarse en GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Unidades didácticas. Política económica de la empresa*, UNED, 1987.

\* El segundo criterio<sup>73</sup> es aquel que tiene en cuenta el objeto de la agrupación:

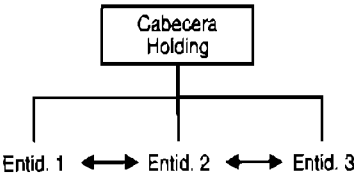
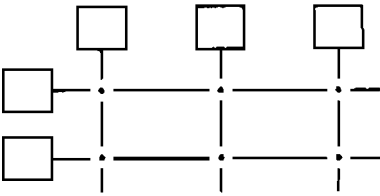
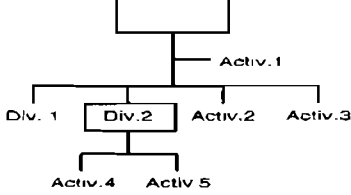
• Agrupar <b>actividades</b>	{ Funciones homogéneas Por procesos de trabajo Conocimientos especializados Según el grado de temporalidad
• Agrupar <b>output</b>	{ Líneas de producto Clases de servicio ofertado Proyectos
• Agrupar según <b>clientela</b>	{ Segmento de mercado Necesidades del cliente Ámbito geográfico
• <b>Multiobjeto</b>	{ Combinaciones de actividad/output/clientela

\* El tercer criterio<sup>74</sup> se refiere al grado de descentralización y diversidad aplicadas en cada modelo para los grupos en que se subdivide la empresa:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funcional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupado por actividades homogéneas.</li> <li>• Centralizado en una única dimensión empresarial.</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Divisional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupado según <i>outputs</i> (productos/servicios) o clientela (mercado). (se habla de línea de producto o área geográfica o proyecto, ... etc.).</li> <li>• La empresa se parcela multidivisionalmente.</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidades de negocio (UN)</b> <p>La diversidad de cada unidad (negocio) es planteada por la corporación con estrategias y planes específicos para cada unidad de negocio, de forma que pueda delimitarse su posición en el mercado particular de esa actividad.</p> </li> </ul>	

<sup>73</sup> NADLER, D. y TUSHMAN, M.: ob. cit., 1988 (p. 68).

<sup>74</sup> Hemos eliminado, por la naturaleza de este trabajo, las aclaraciones que precisaría cada modelo y que pueden encontrarse en obras tales como: GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A.: *Strategic Implementation: The Role of Structure and Process*, West Pub. Co., St. Paul, Minn., 1978. BLEICHER, K.: «Organizational Forms», (ob. cit.), recopilación de obras alemanas de 1990. MINTZBERG, H.: «La necesidad de coherencia en el diseño de la organización», *Harvard Deusto Business Review*, tercer trimestre, 1982 (su aportación esencial se encuentra en la obra: *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood, N.J., 1979). NADLER, D. y JUSHMAN, H.: ob. cit., 1988.

• <b> Holding</b>	<p>Diversidad de entidades jurídicas relacionadas entre sí con distintas alternativas de dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo control financiero.</li> <li>• Negocios relacionados con supervisión operacional.</li> </ul>	
• <b> Matricial</b>	<p>Combina la descentralización en la toma de decisiones con la diversidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona dos o más perspectivas de los negocios (producto/mercado, producto/función, etc.).</li> </ul>	
• <b> Híbrido</b>	<p>En una misma entidad se encuentran presentes en el mismo o en diferente nivel alguna de las formas anteriores.</p>	
• <b> Esquemas formales de H. Mintzberg</b>	<p>Tiene en cuenta la importancia relativa de cada grupo en la estructura empresarial.</p>	
• <b> Lean Management</b> (Ficten, 1993) Minicompañías. Organizaciones planas		

\* Un cuarto criterio para tipificar las formas organizativas lo encontraríamos según el modo de medición de los resultados empresariales:

• <b> Centros de costos/ingresos:</b>	Unidad cuya referencia para determinar la eficacia en los resultados alcanzados lo representan los costos o los ingresos.
• <b> Centros de beneficios:</b>	Unidad que se responsabiliza de un segmento de las operaciones, generalmente representado por ingresos y gastos de una parcela de la actividad.
• <b> Centros de inversión:</b>	Organización responsable de la rentabilidad total o parcial de los activos que se le han asignado.

\* Como quinto y último criterio expondremos las formas organizativas clasificadas según su capacidad de adaptación empresarial a los entornos.

La evolución de las corporaciones «hacia fuera» crea redes de colaboración o de dominio con dos fines:

— Redes dinámicas operacionales, cuando las estrategias de expansión integran actividades desarrolladas por los proveedores o por la clientela. Es-

trategias que en ocasiones sólo se materializan en acuerdos de exclusividad, licencias, etcétera<sup>75</sup>.

- Redes de internacionalización que buscan la expansión territorial, la internacionalización de negocios y compañías con diverso grado de centralización en cada país.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redes dinámicas operacionales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregación y desagregación vertical de actividades.</li> <li>• Mecanismos y acuerdos de mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redes de internacionalización</b><sup>76</sup></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NACIONAL           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Única localización.</li> </ul> </li> <li>2. COLONIAL           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas localizaciones, con empresas controladas operativamente como filiales.</li> <li>• Un enfoque único principal.</li> </ul> </li> <li>3. INTERNACIONAL           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas localizaciones.</li> <li>• Empresas independientes.</li> </ul> </li> <li>4. MULTINACIONAL           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas localizaciones controladas estratégicamente.</li> <li>• Un enfoque: el de la matriz.</li> </ul> </li> <li>5. GLOBAL (TRANSNACIONAL)<sup>77</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas localizaciones.</li> <li>• Enfoque flexible.</li> <li>• Negocios independientes.</li> <li>• Competencia nacional, perspectiva mundial.</li> </ul> </li> </ol>

Las formas enunciadas y clasificadas según estos cinco criterios se superponen entre sí a la hora de elegir una «etiqueta» o nombre que mejor represente a un modelo, que en la mayoría de los casos será una combinación de una parte de los estudiados.

### 3.2.3. Adaptación y flexibilidad. La organización estratégica

La organización, como estructura burocrática, tiende a crear poderosas fuerzas interiores hacia su propia «estabilidad». Este vector es contrario a la necesaria evolución que imponen los mercados y el entorno.

<sup>75</sup> MILES, R. E. y SNOW, C. C.: «Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review*, vol. XXVIII, n.º 3, primavera, 1986.

<sup>76</sup> La idea central de esta clasificación pertenece a la presentación de las características organizativas del conglomerado empresarial (BP) presentado en el congreso de EFMD en Munich, 1990.

<sup>77</sup> BARLETT, C. A. y GHOSHAL, S.: «Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution», *California Management Review*, otoño, 1988 (p. 54).

Las transformaciones organizativas están asociadas a cambios de poder, supervisión y control y ello obliga a nuevos marcos de relaciones coherentes a las estrategias y los recursos humanos que ha de disponer la empresa.

Estas razones han impulsado a los investigadores a estudiar diversos modos de «comportamiento organizativo». En primer lugar hacia el cambio de las organizaciones, en segundo término hacia su adaptación a la contingencia que enmarcaba el entorno de actuación empresarial y, finalmente, hacia la flexibilidad organizativa como respuesta estratégica a esta dinámica.

a) *El cambio en las organizaciones*

De gran interés en las décadas de los sesenta y setenta, (movimiento Organization Development, OD)<sup>78</sup> fue el estudio del cambio en las organizaciones como una transición planeada entre un patrón organizativo actual y el modelo deseado.

Los autores de este movimiento insisten en el cambio de comportamientos y valores de los recursos humanos, para acomodar eficientemente estructuras a nuevas tecnologías, mercados y retos empresariales.

b) *Contingencia y adaptación organizativa*

Los comienzos del contingencialismo organizativo<sup>79</sup>, al proponer la no existencia para la empresa de una única estructura idónea, llevaba implícita la idea del cambio y adaptación de la organización a la evolución de los siguientes factores:

- \* Entorno empresarial.
- \* Los propios subsistemas internos.

Y características del entorno, tales como:

- \* heterogeneidad/homogeneidad
- \* variabilidad/estabilidad
- \* interdependencia/autonomía

influirán sobre la dinámica de cambio empresarial. En general, una mayor complejidad exterior a la empresa implicará estructuras organizativas más flexibles, menos rotundas o claras<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> El movimiento OD nace al final de los años sesenta con los estudios de Beckhard, Bennis, Blake and Mouton, Lawrence y Lorsch, Schein, Lewin (Tavistock Inst.). A título de ejemplo véanse las siguientes obras, BENNIS, W. G.: *Organizations Development*, Addison Wesley Pu. Co., Reading Massachusetts, 1969. BECKHARD, R. y MORRIS, R. T.: *Organizational Transitions*, 2.ª ed, Addison Wesley, Reading, Massachusetts, 1987.

<sup>79</sup> LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W.: ob. cit., 1967.

<sup>80</sup> BIVLER, R.: ob. cit., 1991. En la página 122 propone un modelo contingencialista en el que la estructura organizativa depende de la complejidad/sencillez del entorno y de la homogeneidad/segmentación de ciertos factores relacionados con la cultura organizativa.

Podemos encajar en este grupo las propuestas de Donaldson<sup>81</sup>, buscando la relación más eficiente entre diversas «contingencias» de actuación empresarial:

- grado de diversidad por área geográfica
- grado de diversidad por productos
- relación que existe entre las líneas de producto
- requisitos de innovación de los procesos y productos
- propuestas basadas en la extensión de la forma organizativa divisional, como respuesta a una mayor necesidad de diversidad empresarial.

c) *Flexibilidad organizativa como respuesta estratégica*

La idea de organizaciones relacionadas con la estrategia empresarial, que será estudiada en el próximo capítulo, está unida a una cierta falta de predisposición al cambio que se encuentra en las empresas a la hora de pedir su flexibilización.

La habilidad de «gestionar las transiciones» (sobre todo cuando esta transición es una contingencia permanente) se convierte en una condición esencial de los sistemas de dirección estratégica.

En el caso de las unidades estratégicas de negocio, el uso de la matriz del ciclo de vida ha servido para orientar las habilidades y objetivos antedichos tal y como explica el conocido esquema del Boston Consulting Group<sup>82</sup>, exigiendo una permanente adaptación de cada negocio en la empresa según la fase del ciclo en que se encuentre cada uno.

La organización empresarial ha de dar la réplica tanto a las estrategias de cada unidad de negocio como a aquéllas de índole corporativo, que gobiernan el conjunto de la institución.

Dentro del análisis y adaptación estratégica de la organización, trabajos tales como los de MacMillan (1984) y Butler (1985) estudian el diseño de las organizaciones y el reto que supone su capacidad para competir.

El primero<sup>83</sup> propone el estudio de la competencia (sus vulnerabilidades y fortalezas) a través de las características de su diseño organizativo, proponiendo un catálogo de posibles respuestas competitivas.

R. Butler<sup>84</sup> separa un amplio abanico de tipos estratégicos a los que asigna organizaciones con diferente grado de flexibilidad, llegando a dos conclusiones:

- Las formas organizativas flexibles se adaptan mejor a las estrategias emprendedoras e innovativas.

<sup>81</sup> DONALDSON, L.: *In Defence of Organization Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1985 (pp. 170 a 171).

<sup>82</sup> Boston Consulting Group.: «Hacia el éxito empresarial permanente», *Perspectivas*, 16, 1990.

<sup>83</sup> MACMILLAN, I. y JONES, P. E.: «Designing Organizations to Compete». *Journal of Business Strategy*, vol. 4, n.º 4, primavera, 1984 (p. 11).

<sup>84</sup> BUTLER, R.: ob. cit., 1985 (p. 125).

- Los modelos más estables (rígidos) se acomodan mejor a la producción de bienes en masa con gran necesidad de eficiencia en los procesos y un entorno relativamente conocido.

El cambio no se puede encerrar en tan sólo un modelo de éxito. Como ya enunciamos al principio del libro, adaptarse estratégicamente supone un acercamiento dinámico<sup>85</sup>, a través de pequeñas y continuas modificaciones incrementales en las relaciones de poder, en los procesos de decisión y en el aprovechamiento de cualquier potencial humano o estructural.

Las «soluciones presentes» son inadecuadas para los «problemas futuros» que la dirección empresarial sólo puede resolver mejorando sus capacidades de diseño e innovación organizativa.

### 3.3. *Tipología organizativa: factores relevantes que hay que considerar*

Como resumen de las aportaciones teóricas sobre la organización empresarial, se propone una clasificación de componentes relevantes de todo sistema organizativo según su capacidad de mejorar la posición estratégica empresarial y que tenga presentes diferentes orientaciones:

- Enfoque de negocios (diversificación).
- Centralización/descentralización.
- Ámbito de actuación (internacionalización).

Es decir, subrayando aquellos elementos que facilitan o frenan el ajuste organización-estrategia en la empresa o que incluso son la base de partida de estrategias que busquen aprovechar el potencial de la propia estructura organizativa.

El modelo tipológico organizativo de factores relevantes que se propone utilizar en esta investigación sobre las empresas de seguros en España incluirá los siguientes grandes factores:

- \* Forma y tamaño de la empresa.  
La forma jurídica, la propiedad nacional o extranjera y, por supuesto, el tamaño empresarial son magnitudes de primer orden a la hora de considerar los fenómenos estratégico-organizativos empresariales.
- \* Diversidad (Aston, 1969).  
Entendida en cuanto a mercados atendidos y según los negocios abordados por la institución empresarial.
- \* Mecanismos de coordinación/integración (Hax, 1981; Drucker, 1988 y Mintzberg, 1991).  
El uso de instrumentos tales como la planificación o ciertas técnicas de gestión (dirección por objetivos, comités, etc.) facilitan la adaptación estratégica de las organizaciones.

<sup>85</sup> PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica empresarial*, Díaz de Santos, 1990.



\* Grado de descentralización (Gelinier, 1979; García Echevarría, 1987 y Nadler, 1988).

La concentración de las decisiones empresariales y su capacidad de respuesta rápida a las variaciones del entorno y los mercados (autonomía).

\* Estructuras formales (Galbraith, 1978; Bleicher, 1990 y Mintzberg, 1982). Modelos de relaciones que facilitan la adaptación de la estrategia empresarial.

Todos ellos serán objeto de análisis, tanto en el estudio de la empresa aseguradora, como en el apartado empírico del capítulo VI.

#### 4. Interdependencias estrategias-organización: modelos de análisis en la investigación empresarial

##### 4.1. Relación organización-estrategia

Según lo comentado en los primeros capítulos, los sistemas de dirección estratégica se caracterizan por un proceso de configuración de estrategias básicas en la empresa, que recorre las siguientes etapas:

- a) Las compañías seleccionan los entornos en los que operarán.
- b) Deciden las unidades de negocio que constituirán su oferta.
- c) Se apoyan en las posiciones relevantes interiores de carácter competitivo.
- d) Implantan la estrategia empresarial a través del sistema organizativo empresarial.

La búsqueda de coherencia y relaciones de causa-efecto entre estrategia-organización ha sido y es materia de investigación aplicada en la economía de la empresa, aclarando los procesos de la adaptación mutua en los sistemas de dirección eficientes.

La forma organizativa como respuesta a diferentes factores que afectan a la empresa (entre otros, los «contingenciales», ya comentados<sup>86</sup>) ha sido en la práctica un denominador común, sobre el que han girado numerosas investigaciones.

Igor Ansoff<sup>87</sup> (fig. IV.6) refiriéndose a las relaciones que en la práctica histórica empresarial han mantenido las organizaciones y los factores estratégicos, enumera cronológicamente la evolución de las primeras, al tiempo que da respuesta a una mayor complejidad en los entornos (desde principio de siglo) y a los factores de éxito empresarial.

<sup>86</sup> Véase el modelo de DONALDSON, L.: ob. cit., 1985.

<sup>87</sup> ANSOFF, I. y MCDOWELL, E.: *Implanting Strategic Management*, 2.ª ed., Prentice Hall, Intl. Hertfordshire, 1990.

FORMA DE LAS ESTRUCTURAS CORPORATIVAS EMPRESARIALES. CRONOLOGÍA				
CRONOLOGÍA	1900	1930	1950	1980
A) Retos del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la demanda.</li> <li>• Aceleración del crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencias del cliente.</li> <li>• Suave crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización.</li> <li>• Desarrollo tecnológico.</li> <li>• Saturación, crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia global.</li> <li>• <i>Stagflación</i>.</li> <li>• Limitaciones al crecimiento.</li> </ul>
B) Factores de éxito empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y diversificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad, dominio de los entornos socio-económicos.</li> </ul>
C) Complejidad de la estrategia	ESTRUCTURA CORPORATIVA (FORMA)			
1. <sup>a</sup> Monoproducto.	..... <b>Funcional</b> .....			
2. <sup>a</sup> Multiproducto y multimercado.	.....Descentralizar → <b>Divisional</b> .....			
3. <sup>a</sup> Multinación y multicultura.	..... <b>Divisiones</b> → <b>Matricial Internacionales</b> .....			
4. <sup>a</sup> Frecuencia e intensidad del cambio	..... <b>Comités de Proyectos</b> → <b>Unidades estratégicas de negocio</b> .....			
5. <sup>a</sup> Negocios en diferentes ciclos de vida.	..... → <b>Híbridas y unidades de negocio</b> .....			
6. <sup>a</sup> Alta velocidad de cambio.	..... → <b>Adaptativas</b> .....			

Figura IV.6. (adaptada de I. Ansoff, 1990)

Según Ansoff, tanto el entorno como la complejidad empresarial añadida por la diversificación han condicionado la organización.

La internacionalización y la diversificación empresarial se apoyaban, ya en la década de los años cincuenta y sesenta, en arquitecturas organizativas cada vez más descentralizadas (organizaciones multidivisionales) y, más tarde, la frecuencia de los cambios estratégicos y la multinacionalización tuvieron como respuesta organizaciones multidimensionales, como la matricial o bien con alto grado de flexibilidad.

Por último, la mayor eficiencia y profundización en los mercados y líneas de producto para una misma institución, se resolvió a través de las unidades estratégicas de negocio.

Las relaciones entre estrategia y diseño organizativo han sido objeto de gran atención desde el punto de vista teórico y empírico. Antes de analizar, en el próximo párrafo, los estudios empíricos<sup>88</sup>, completamos el marco teórico con otras referencias doctrinales acerca de los modelos conceptuales:

<sup>88</sup> Como pionero y exponente más significativo, lo encontramos en CHADLER, A. D.: ob. cit., 1962.

- El modelo de Miles y Snow<sup>89</sup> (1978) desarrolla la influencia futura de estrategias corporativas con la organización empresarial.
- Ulrich, Hans<sup>90</sup> (1978) y Werkhann (1989)<sup>91</sup> se refieren al sistema directivo empresarial y desarrollan un modelo de ajuste entre organización y estrategias corporativas y de negocio.
- Mintzberg<sup>92</sup> (1991) conceptúa el proceso estratégico como la conjunción entre formulación estratégica y sistema organizativo, todo ello de manera simultánea, implantándolos en diferentes contextos (innovativos, maduros, diversificados, etc.) (fig. IV.7).

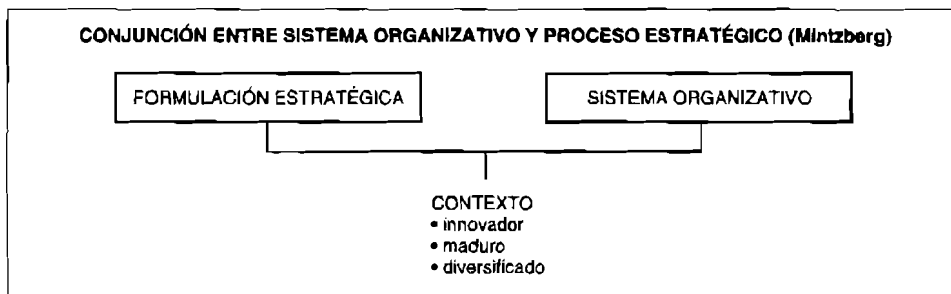


Figura IV.7.

- Drazin<sup>93</sup> (1984) desarrolla un modelo para enfrentar estrategia con organización, poniendo las etapas de su implantación (modelo de Columbia).

#### 4.2. Estudios empíricos acerca de las interdependencias organización-estrategia

Entre las experiencias y análisis de la realidad empresarial encontrados, se señalan únicamente aquellas investigaciones que pueden ser consideradas como relevantes como antecedentes del estudio sobre la relación estrategia-organización objeto de este trabajo.

Canalizamos la investigación documental a través de las diversas aportaciones dividiéndolas en cinco grupos:

<sup>89</sup> MILES, R. y SNOW, C.: *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978.

<sup>90</sup> ULRICH, H.: *Unternehmenspolitik*, Paul Haupt, Bern, 1978.

<sup>91</sup> WERKHANN, G.: *Strategie und Organisationsgestaltung*, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 1989.

<sup>92</sup> MINTZBERG, H. y QUINN, J. B.: *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

<sup>93</sup> DRAZIN, R. y HOWARD, P.: «Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design», *Columbia Journal of World Business*, verano, 1984 (pp. 40 a 46).

1. Aportaciones de Alfred A. Chandler.
2. Otras experiencias estrategia-organización.
3. Estrategia-organización: entorno de la internacionalidad.
4. Estrategia-organización y resultados empresariales.
5. PIMS y otros estudios.

1. APORTACIONES DE ALFRED A. CHANDER <sup>94</sup>	
<p>1.1. <i>Estudia el comportamiento de setenta grandes compañías americanas llegando a las siguientes conclusiones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propone el principio de que la <b>estructura organizativa sigue a las estrategias</b>, estudiando especialmente aquellas relativas al <b>crecimiento</b> empresarial.</li> <li>2. El desarrollo organizativo es secuencial y concatenado.</li> <li>3. Las organizaciones no cambian hasta que no precisan de mayor eficiencia.</li> <li>4. En el <b>crecimiento</b>, las estrategias de «integración vertical» están relacionadas con la adopción de formas <b>funcionales</b> y la «<b>diversificación</b>» con las formas <b>multidivisionales</b>.</li> </ol> <p>No estudia otro tipo de estrategias, ni el efecto de los entornos. La organización multidivisional (<i>M form</i>) es estudiada por Williamson<sup>95</sup> (seguidor Chandler), quien la orienta hacia el mercado</p>	<p>1962 Estrategia-organización Organización = f (estrategia)</p>

2. OTROS FUNDAMENTOS EMPÍRICOS: ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN	
<p>2.1. <i>Extensiones a las tesis de A. Chandler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa «Industrial Development» de Harvard Business School.</li> <li>• <b>L. Wrigley</b><sup>96</sup> Toma una muestra de 500 empresas, distinguiendo 4 tipos de estrategias. Apoya la tesis de Chandler, ya que en general las estrategias de diversificación se acompañan de la forma organizativa multidivisional, aunque también aparecen algunas formas híbridas.</li> </ul>	<p>1970 Estrategia-organización</p>

<sup>94</sup> Nos referimos siempre a la obra de CHANDLER, A.: *Strategy and Structure*, Ed. MIT Press, 1962. (Reimpresa recientemente, en Ed. MIT, 1991).

<sup>95</sup> WILLIAMSON, O.: *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1970.

<sup>96</sup> WRIGLEY, L.: «Divisional Autonomy and Diversifications». Tesis doctoral. Harvard, Boston, 1970. Selecciona las 500 empresas más importantes, de acuerdo con el *ranking* de la revista americana *Fortune*

2. OTROS FUNDAMENTOS EMPÍRICOS: ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN (cont.)													
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>G. Pooley-Días</b><sup>97</sup> Estudia la misma relación en empresas francesas, analizando el cambio de sus estrategias en los años sesenta. Nuevamente contrasta el hecho de que la diversificación se relacionaba con formas divisionales.</li> <li>• <b>D. Channon</b><sup>98</sup> Ídem en la industria inglesa.</li> <li>• <b>H. Thanheiser</b><sup>99</sup> Ídem en las compañías alemanas.</li> <li>• <b>R. Pavan</b><sup>100</sup> Ídem en las compañías italianas.</li> <li>• <b>B. R. Scott</b><sup>101</sup> Resume el programa de Harvard University y las conclusiones acerca de la validez del modelo de Chandler en Europa. La opinión es positiva, aunque con matices, ya que se trataba, entonces, de mercados con menor presión competitiva que no requerían formas organizativas más complejas (período inmediatamente anterior a la creación del Mercado Común Europeo).</li> </ul> <p>Finalmente, propone un modelo de respuesta organizativa a estrategias dinámicas de producto en tres etapas:</p>	<p>1972 Estrategia-organización (F)</p> <p>1973 Estrategia-organización (RU)</p> <p>1972 Estrategia-organización (A)</p> <p>1972 Estrategia-organización (I)</p> <p>1973 Estrategia-organización (CE)</p>												
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th><i>Línea de productos</i></th> <th><i>Estructura</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Etapa 1.ª</td> <td>Uno solo</td> <td>Pequeña. Escasa formalización</td> </tr> <tr> <td>Etapa 2.ª</td> <td>Una línea de productos</td> <td>Funcional. Especializada</td> </tr> <tr> <td>Etapa 3.ª</td> <td>Varias líneas de productos</td> <td>Divisional. Producto/mercado</td> </tr> </tbody> </table>			<i>Línea de productos</i>	<i>Estructura</i>	Etapa 1.ª	Uno solo	Pequeña. Escasa formalización	Etapa 2.ª	Una línea de productos	Funcional. Especializada	Etapa 3.ª	Varias líneas de productos	Divisional. Producto/mercado
	<i>Línea de productos</i>	<i>Estructura</i>											
Etapa 1.ª	Uno solo	Pequeña. Escasa formalización											
Etapa 2.ª	Una línea de productos	Funcional. Especializada											
Etapa 3.ª	Varias líneas de productos	Divisional. Producto/mercado											

<sup>97</sup> POOLEY-DÍAS, G.: *The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise*, Harvard Business School, Boston, 1972.

<sup>98</sup> CHANNON, D.: *Strategy and Structure in British Enterprise*, Harvard Business School, Boston, 1973.

<sup>99</sup> THANHEISER, H.: «Strategy and Structure of German Firms». Tesis doctoral, Harvard, 1972.

<sup>100</sup> PAVAN, R.: «Strategy and Structure in Italian Enterprise». Tesis doctoral. Harvard, 1972.

<sup>101</sup> SCOTT, B. R.: «The Industrial State: Old Myths and New Realities», *Harvard Business Review*, 51, 1973 (pp. 133-148).

2. OTROS FUNDAMENTOS EMPÍRICOS: ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN (cont.)													
<p>2.2 Otros autores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>J. R. Galbraith y D. A. Nathanson</b><sup>102</sup> Sintetizan los trabajos precedentes y su propia investigación con un modelo de adaptación que relaciona los tipos de estrategias de crecimiento con modelos organizativos en la práctica. Asimismo, estos autores introducen el concepto de «centros de gravedad estratégico» para definir empresas cuyo enfoque tiene una previa orientación: en unos casos más relacionada con los productos de consumo o de la distribución y en otros casos con la tecnología, los procesos interiores (productividad), etc. Cuando las compañías crecen pueden hacerlo a través de una integración vertical, o bien con una diversidad de negocios más o menos relacionados entre sí. El árbol de relaciones propuesto pro Galbraith sobre estrategia-organización lo resumimos en el siguiente cuadro:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="411 817 986 1160"> <thead> <tr> <th><i>Estrategia</i></th> <th><i>Forma organizativa</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Un producto.</td> <td>Funcional simple</td> </tr> <tr> <td>• Un producto y expansión con integración vertical.</td> <td>Funcional centralizada</td> </tr> <tr> <td>• Diversificación con adquisiciones de actividades no relacionadas.</td> <td><i> Holding </i></td> </tr> <tr> <td>• Diversificación con adquisiciones o expansión de actividades relacionadas.</td> <td>Multidivisional</td> </tr> <tr> <td>• Multiplicidad de productos en áreas geográficas.</td> <td>Global (multinacional)</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Y. Suzuki</b><sup>103</sup> Estudio de las 100 industrias más importantes de Japón en la línea de Chandler.</li> </ul>	<i>Estrategia</i>	<i>Forma organizativa</i>	• Un producto.	Funcional simple	• Un producto y expansión con integración vertical.	Funcional centralizada	• Diversificación con adquisiciones de actividades no relacionadas.	<i> Holding </i>	• Diversificación con adquisiciones o expansión de actividades relacionadas.	Multidivisional	• Multiplicidad de productos en áreas geográficas.	Global (multinacional)	<p>1978-1983 Estrategia-crecimiento-organización</p> <p>1980 Estrategia y organización (Japón)</p>
<i>Estrategia</i>	<i>Forma organizativa</i>												
• Un producto.	Funcional simple												
• Un producto y expansión con integración vertical.	Funcional centralizada												
• Diversificación con adquisiciones de actividades no relacionadas.	<i> Holding </i>												
• Diversificación con adquisiciones o expansión de actividades relacionadas.	Multidivisional												
• Multiplicidad de productos en áreas geográficas.	Global (multinacional)												

<sup>102</sup> GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A.: ob. cit., 1978 (p. 115). GALBRAITH, J. R.: «Strategy and Organization Planning», *Human Resource Management*, vol. 22, n.º 1/2, primavera/verano, 1983 (pp. 63-77).

<sup>103</sup> SUZUKI, Y.: «The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprise», *Strategy Management Journal*, vol. 1, n.º 3 (pp. 265-292).

2. OTROS FUNDAMENTOS EMPÍRICOS: ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN (cont.)	
<p>• <b>D. Sullivan</b><sup>104</sup> Análisis del comportamiento de las multinacionales americanas en Europa. La conclusión es que estas empresas llegan a la multidivisionalización tras la creación, en una primera etapa, de direcciones internacionales para el control de sus empresas<sup>105</sup>.</p> <p>El autor analiza también la influencia de otros factores, tales como los de índole cultural, los directivos transferidos, etcétera.</p>	<p>1988 Estrategia y organización (Estados Unidos-Europa)</p>

3. ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN: ENTORNO E INTERNACIONALIDAD	
<p>• <b>J. Stopford y L. T. Wells, Jr.</b><sup>106</sup> y <b>W. G. Egelhoff</b><sup>107</sup> Algunos seguidores de Chandler intervienen en un segundo proyecto internacional de investigación en Harvard. Primero en 1968 y más tarde en 1972, Stopford estudia las empresas americanas mejor clasificadas («Fortune 500») en los <i>rankings</i>. Compara la proporción de ventas en el exterior de esas empresas con el grado de diversidad de sus productos en el extranjero. Propone formas organizativas mutantes que «siguen a la estrategia» desde: 1.º divisiones internacionales, 2.º divisiones de producto (o área geográfica) y 3.º modelos globales: matriciales.</p> <p>Estudios posteriores efectuados por William G. Egelhoff analizan algunas compañías americanas y europeas y atribuyen más verosimilitud a las formas organizativas, complejas cuando las empresas disponen de importantes parcelas de su capacidad productiva en el extranjero.</p>	<p>(1968) 1972 Estrategia internacional- forma organizativa (Estados Unidos)</p> <p>1984 Revisión de la relación estratégica-organización (añade la proporción de la capacidad productiva en el exterior)</p>

<sup>104</sup> SULLIVAN, D.: *Strategy and Structure in the Multinational Corporations. The View of European Regional Subsidiary of American Firms*. Tesis doctoral no publicada. Universidad South of Carolina, Columbia, 1988.

<sup>105</sup> Smith y Charnoz en 1975 ya estudiaron el fenómeno del crecimiento exterior de las compañías que alcanzaba la multinacionalidad en un modelo de tres etapas similares. SMITH, W. y CHARNÓZ, R.: «Coordinate Line Management», *Working Paper*, Searle International Chicago, Illinois, febrero, 1975 (citado por Galbraith y Nathanson, 1978).

<sup>106</sup> STOPFORD, J.: «Growth and Organizational Change in the Multinational Field». Tesis doctoral. Harvard, 1968. STOPFORD, J. y WELLS, L.: *Managing the Multinational Enterprise*, Longmans, London, 1972. (Otra edición en Masic Books, New York, 1972).

<sup>107</sup> EGELHOFF, W. G.: «Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Models», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1988 (pp. 1-14). Artículo entregado en 1984 y revisado en 1986.

3. ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN: ENTORNO E INTERNACIONALIDAD (cont.)	
<p>• <b>L. Franko</b><sup>108</sup> Dentro del mismo programa de Harvard y con la experiencia y resultados de empresas multinacionales europeas, compara la diversidad de sus productos y la importancia relativa de las ventas en el extranjero. Las formas organizativas resultantes de cada etapa de internacionalización inicialmente no soportan la tesis de Chandler (se crean modelos híbridos) hasta que a partir de los años setenta las empresas multinacionales europeas también comienzan a variar sus estructuras organizativas ya en un mercado europeo menos regulado en cada país.</p>	<p>1974 Estrategia internacional-forma organizativa en Europa</p>
<p>• <b>D. Miller</b><sup>109</sup> Tras un estudio realizado en 1983 en el que aísla diversas configuraciones estratégicas (nichos, costos, innovación o diferenciación y conglomerados) y estructurales (modelos simple, burocrático, orgánico y divisional), en otra investigación publicada en 1987, y usando el análisis estadístico multivariante, relaciona ciertos grupos estratégicos con la organización, con la particularidad de que esta última es segmentada según variables contingenciales de entorno. Usando la terminología de Burns y Stalker, se observa un fuerte nivel de correlación entre estrategias innovativas y estructuras orgánicas más flexibles, así como los entornos más predecibles y estables que estimulan formas organizativas burocráticas.</p> <p>Un estudio posterior realizado en Canadá (1988) usa las estrategias de Porter (coste, diferenciación y <i>focus</i>) para demostrar también que los entornos inciertos están positivamente relacionados con estrategias innovativas y una mayor diferenciación.</p>	<p>1984-1985-1988 Estrategia-organización en relación con la estabilidad del entorno</p>

<sup>108</sup> FRANKO, L.: «The Move Towards a Multidivisional Structure in European Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974 (pp. 493 a 506).

<sup>109</sup> MILLER, D.:

- «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986 (pp. 233 a 249).
- «The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987 (pp. 55 a 76).
- «Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications», *Academy of Management Journal*, vol. 31, n.º 2, 1988 (pp. 280 a 308).





4. ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R. Rumelt</b><sup>112</sup> Continuador de Chandler, estudia la evolución del modelo funcional y el desarrollo de la multidivisión. También analiza los resultados económicos para examinar la relación estrategia-organización-resultados. Encuentra sólo una parcial correlación positiva entre resultados económicos y estructura multi-divisional. Especialmente en lo relativo al crecimiento de las ventas, sugiere la necesidad de tener en cuenta los ciclos de vida de cada negocio particular en la empresa.</li> </ul>	1974 Estrategia-organización- resultados económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D. Channon</b><sup>113</sup> Estudia empresas inglesas de servicios (bancos, compañías de seguros y hoteles) con diferentes estrategias de expansión (un solo negocio y varios negocios relacionados o no con la actividad principal).  Encuentra cierta correlación entre los mejores resultados económicos y las organizaciones simples o diversificadas con actividades «relacionadas».  El modelo multidivisional mantenía las mejores medias en los resultados para estrategias de diversificación.</li> </ul>	1977 Resultados-organización- resultados-estrategias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R. E. White</b><sup>114</sup> Estudia la correspondencia entre la estructura interna, estrategia y actuación empresariales, incorporando un modelo de múltiples dimensiones empresariales que, después, relaciona al entorno y otros elementos de la estrategia competitiva en empresas industriales americanas. Usa una muestra de empresas del Instituto PIMS.</li> </ul>	1981 Entorno-estrategia y resultados empresariales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R. A. Bettis</b><sup>115</sup> Realiza estudios sobre diferentes resultados económicos, encontrados según el grado de diversificación de las compañías.</li> </ul>	1981 Diversificación-resultados

<sup>112</sup> RUMELT, R.: *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, Boston, 1974.

<sup>113</sup> CHANNON, D.: «Strategy, Structure and Performance in the British Service Industries», artículo escrito en 1977, no publicado y citado por GALBRAITH, J. R., en *Strategy Implementation*. West Pub. Co., St. Paul, 1978.

<sup>114</sup> WHITE, R. E.: «Structural Context, Strategy and Performance». Tesis doctoral. Harvard University, 1981.

<sup>115</sup> BETTIS, R. A.: «Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms», *Strategic Management Journal*, 1981 (pp. 379 a 394).



4. ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS (cont.)	
<p>• <b>P. S. Lewis</b><sup>118</sup> Examina la relación entre algunas variables <b>organizativas</b> (en una selección de 104 empresas multinacionales americanas) y sus <b>estrategias</b> y también analiza los resultados económicos de las compañías.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>Estrategia multinacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de productos.</li> <li>• Internacionalidad.</li> <li>• Centro de gravedad.</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcional en el mundo.</li> <li>• División internacional.</li> <li>• Área geográfica</li> <li>▪ Matriz.</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>Resultados</p> <p>R.O.I. Crecimiento de las ventas.</p> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">La investigación, a través del análisis discriminante, sostiene que las entidades con baja diversidad de productos sólo necesitan estructuras funcionales o, a lo sumo, direcciones internacionales, mientras que el aumento de la diversidad de producto conduce a organizaciones globales.</p>	<p>1988</p> <p>Estrategia-estructura y resultados</p>

5. PIMS Y OTROS ESTUDIOS	
<p>• <b>PIMS</b><sup>119</sup> El programa de investigación «Profit Impact of Market Strategies» (PIMS) fue iniciado en 1972 en el Strategic Planning Institute (Estados Unidos), con el propósito de determinar en qué medida las dimensiones clave de la estrategia afectan a la rentabilidad y el crecimiento de las empresas. En la actualidad, las compañías contribuyen al programa con información anual de períodos comprendidos entre dos y diez años. El sistema procesa las <b>condiciones de mercado</b> y de <b>entorno</b>, así como la <b>situación competitiva</b>, cuota de mercado, calidad, precios, costos..., resultados financieros y operativos de más de 4.000 unidades de negocio en Estados Unidos y Europa. Las exploraciones del programa conducen a la elaboración de principios y propuestas empíricas tales como éstas: a) A largo plazo, el más importante factor que afecta a los resultados es la <b>calidad</b> de productos y servicios.</p>	<p>1972</p> <p>Estrategias-resultados</p>

<sup>118</sup> LEWIS, P. S.: «An Examination of the Fit Between Organizational Strategy and Structure and its Impact on the Economic Performance of US-Base Multinational Corporations». Tesis doctoral no publicada. Universidad de Tennessee, Knoxville, 1988.

<sup>119</sup> Véase por ejemplo: BUZZELL, R. D. y GALE, B. T.: *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987.

<p>b) La <b>cuota de mercado</b> y la rentabilidad de la empresa están fuertemente relacionadas.</p> <p>c) El empleo de las matrices de portafolio es excesivamente rígido, ya que existen cada vez nuevos factores que contribuyen a la obtención de resultados en la empresa.</p> <p>d) Limitada validez (como estrategia rentable) de la integración vertical.</p> <p>f) La mayoría de los factores estratégicos que contribuyen a aumentar el <b>ROI</b> (<i>return of investment</i>) de las empresas también contribuye al rendimiento a largo plazo.</p> <p>Las bases de datos PIMS han sido utilizadas por numerosos investigadores para sus estudios y constituyen una referencia obligada en el análisis empírico de las escuelas norteamericanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>OASIS</b><sup>120</sup> Base de datos (Organization and Strategy Information Service) puesta en vigor en 1984 en un acuerdo entre Hay Consultants, The Strategic Planning Institute y la Universidad de Michigan. Contiene datos sobre el entorno, estrategias, organización y resultados en los niveles de unidades de negocio. Pretende identificar el <b>efecto de las variables organizativas</b> sobre el <b>éxito estratégico</b>, utilizando cuestionarios y sistemas de auditoría. Aún no se dispone en Estados Unidos de un número suficiente de entidades asociadas al sistema.</li> <li>• <b>J. J. Mahoney</b><sup>121</sup> Estudia y defiende la estrategia corporativa de integración vertical mediante la adquisición de compañías frente a estrategias de establecimiento de acuerdos (contratos con terceros).</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1984 Variables organizativas. Estrategias</p> <p style="text-align: center;">1992 Integración vertical. Compra de nuevas actividades</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.3. Aplicación a la investigación empírica

Siguiendo los objetivos marcados al comienzo de esta obra y tras la revisión documental de las aportaciones conceptuales estudiadas en los cuatro primeros capítulos:

- a) Dirección estratégica.
- b) Factores de competitividad empresarial.
- c) Estrategia.
- d) Organización.
- e) Relaciones entre estrategia y organización.

<sup>120</sup> Algunos comentarios sobre la creación y evolución de esta base pueden encontrarse en: ULRICH, D., GELLER, A. y DE SOUZA, G.: «A Strategy, Structure, Human Resource Database: OASIS», *Human Resource Management*, vol. 23, n.º 1, primavera, 1984 (pp. 77 a 90). COWHERD, D. H. y LUCAS, R. H.: «Linking Organizations Structures and Process to Business Strategy», *Long Range Planning*, vol. 21, n.º 5, 1988 (pp. 47 a 53).

<sup>121</sup> MAHONEY, J. T.: «The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992 (pp. 559 a 584).

La investigación se centrará exclusivamente en la relación existente entre estrategia y organización en la empresa española de seguros, llevándose a cabo la exploración a base de una muestra de empresas del sector.

Quedarán fuera del estudio otros análisis sobre la relación de ambos factores y el entorno, o bien con los resultados empresariales tal y como algunas investigaciones precedentes (Rumelt, 1974; Channon, 1978; Lewis, 1988; etc.) han desarrollado en diferentes ámbitos.

En el próximo capítulo, antes de estudiar la relación empírica mencionada, describimos las principales características de las empresas que trabajan en el sector asegurador español, objeto inmediato del análisis.