

JOSÉ IGNACIO GALÁN ZAZO *
M.^a JOSÉ SÁNCHEZ BUENO *

Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización**

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Teoría y modelo. 2.1. Escuela de Harvard: coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa. 2.2. Abriendo la caja del cambio organizativo: hacia la forma R. 3. Metodología. 3.1. Metodología de estudios de casos longitudinales. 3.2. Diseño de la investigación. 3.3. Obtención de información. 4. Evidencia empírica. 4.1. El caso de Zeltia. 4.2. El caso de Cortefiel. 5. Implicaciones para la gestión. 6. Conclusiones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: Este trabajo es un estudio empírico que analiza la relación dinámica entre el cambio estratégico y el cambio organizativo, y la posible aparición de nuevas formas de organización, a partir de la investigación comparada de dos casos de estudio longitudinales. Los resultados muestran la creciente implantación de la forma «red multidivisional» como forma corporativa que se caracteriza por una nueva combinación de mecanismos de coordinación respecto a la forma corporativa tradicional (forma M). De igual modo, sectores intensivos en tecnología tienden a asociarse con estrategias de especialización en tanto que sectores más tradicionales tienden a vincularse con la diversificación relacionada.

Palabras clave: Coherencia estrategia-estructura, mecanismos de coordinación, sistemas de incentivos, nuevas formas de organización, análisis longitudinal.

* Departamento de Administración y Economía de la Empresa. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Salamanca. Campus Miguel de Unamuno, s/n. Edificio FES. Tel: (34-923-294640. Ext. 3329). Fax: (34-923-294715). e-mail: jigalan@usal.es

** El desarrollo de la presente investigación no hubiera sido posible sin la participación de diversos agentes. Los autores agradecen la financiación del proyecto SEC2001-1756 al Ministerio de Ciencia y Tecnología y FEDER. De igual modo, muestran su gratitud a la Junta de Castilla y León y al Fondo Social Europeo por la Beca de Investigación concedida, y al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad de Salamanca por la ayuda concedida para financiar la estancia en la *Center for Creativity, Strategy and Change* de la Universidad de Warwick en la que se desarrollaron las bases conceptuales del presente trabajo. De igual modo, los autores muestran su gratitud a D. José M.^o Fernández Sousa-Faro (Presidente de Zeltia) y a D. Gonzalo Hinojosa y Fernández de Angulo (Presidente de Cortefiel) por su inestimable colaboración para el buen fin del trabajo.

ABSTRACT: This work is an empirical study that analyzes the dynamical relationship between the strategic change and the organizational change, and the possible emergence of new organizational forms, from the compared investigation of two longitudinal case studies. The results show the increasing implantation of the form «multidivisional network» as corporate form that is characterized by a new combination of coordination mechanisms with regard to the corporate traditional form (M-form). Likewise, high-tech sectors tend to associate with strategies of specialization while more traditional sectors tend to link with the related diversification.

Key words: Fit strategy-structure, coordination mechanisms, incentive systems, new organizational forms, longitudinal analysis.

1. Introducción

Es ampliamente conocido que el proceso de globalización y cambio tecnológico han motivado que las empresas rediseñen sus estrategias y renueven sus estructuras organizativas, de modo que sea factible responder a las amenazas y/o aprovechar las múltiples oportunidades que brinda el nuevo marco institucional y sectorial. En este sentido, existe una gran cantidad de estudios empíricos centrados en el análisis de varios aspectos relevantes sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo experimentados por las organizaciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, como correctamente han apuntado muchos investigadores, la mayor parte de estos estudios, salvo notables excepciones, presentan básicamente un carácter estático, transversal, aprocesual, acontextual y ahistórico (Pettigrew, 1990, 1997; Garud y Van de Ven, 2001; Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001; Thomas, 2001; Whittington, Pettigrew y Thomas, 2001; entre otros). Desde este punto de vista, recientemente emerge una opinión creciente de que la investigación en este campo de estudio debe cumplir, en la medida de lo posible, con el doble requisito de rigor académico y de relevancia práctica para la dirección de empresas. De este modo, existe un interés cada vez mayor en que los estudios sean más reales, con el fin de que proporcionen consejos y/o ideas útiles para los directivos y la práctica empresarial en general (Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001; Volberda y Elfring, 2001; Whittington, 2001; Whittington, Pettigrew y Thomas, 2001). Ello requiere, además de indagar sobre el ‘estado del arte’, *compasarse* de la mano de las propias empresas, para que revelen información que pueda arrojar luz sobre las cuestiones a investigar. Así, los trabajos en este área de estudio tienden a insertarse en la investigación de proceso —*process research*. Esta metodología se sustenta en estudios de casos en profundidad, y trata de averiguar la evolución y las características de los procesos de cambio estratégico y organizativo que han experimentado las empresas a lo largo del tiempo, y su finalidad consiste en describir y explicar los fenómenos en su contexto temporal y espacial (por ejemplo, Pettigrew, 1990, 1992; Van de Ven y Poole, 1995; Chakravarthy y White, 2001; Garud y Van de Ven, 2001).

Uno de los tópicos más antiguo y más estudiado a lo largo de las cuatro décadas pasadas por la literatura sobre economía y dirección de empresas, ha sido la relación entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa (Amburgey y Dacin, 1994; Harris y Ruefli, 2000). Desde un punto de vista estrictamente metodológico, esta literatura tiene su origen en el programa de

investigación de Harvard, a partir del trabajo seminal de Chandler (1962), en el que se postuló un modelo universal de desarrollo corporativo. No obstante, en la actualidad, Chandler ha sido criticado de haber mostrado demasiado poco respeto hacia el contexto y el tiempo. Para Bruce Kogut (1992: 286) la tesis de Chandler es esencialmente «sin geografía», en tanto que para David Teece (1993: 216) es «sin tiempo»¹. En este sentido, trabajos recientes dirigidos a profundizar en la comprensión de esta relación, plantean la necesidad de utilizar estudios longitudinales en los que el tiempo y la geografía puedan ser incluidos (Whittington y Mayer, 2000). Además, dado que las empresas actualmente desarrollan su actividad en entornos muy turbulentos e hipercompetitivos, creemos elevadamente probable que a lo largo de la década pasada hayan surgido nuevos patrones de comportamiento estratégico y nuevas formas de organización.

Al hilo de los argumentos previos, el primer objetivo de este trabajo consiste en analizar la coherencia entre el cambio estratégico y el cambio en la estructura organizativa de dos grandes empresas españolas, durante un período de tiempo de 11 años (desde 1991 al 2001), poniendo una especial atención en la posibilidad de que estén emergiendo nuevos patrones de comportamiento estratégico y nuevas formas de organizar las empresas². Ambas compañías se caracterizan por tener el mismo contexto espacial y temporal, aunque difieren en el contexto tecnológico. Una pertenece a un sector intensivo en innovación dentro de la nueva economía (Grupo Zeltia), mientras que la otra pertenece a un sector tradicional (Grupo Cortefiel).

Dentro del contexto nacional, el estudio de Galán y Suárez (1997) abordó la relación entre la estrategia y la estructura organizativa para el caso español y mostró que, en 1992, de 42 grandes empresas españolas analizadas, ninguna había adoptado la forma de red interna (forma R). Sin embargo, por razones derivadas de la creciente intensidad tecnológica y competitiva vivida en la pasada década, la literatura reciente internacional plantea la emergencia de un proceso de cambio en la estructura corporativa de las empresas más allá de la estructura multidivisional (Hedlund, 1994). Además, los patrones concretos que caracterizan a estas nuevas formas corporativas junto a los procesos de evolución experimentados desde la forma M hacia la forma R apenas han sido investigados dentro de nuestras fronteras. De este modo, al abrir la caja negra del cambio organizativo, y mutar desde una perspectiva configuracional a un enfoque de organización interna, los trabajos de Stanford (Milgrom y Roberts, 1993; Saloner, Shepard y Podolny, 2001) centran su atención en el estudio de los mecanismos de coordinación y los sistemas de incentivos como principales variables organizativas. Ahora, cabe formularse una novedosa y trascen-

¹ Como sostienen Amburgey y Dacin (1994: 1427) «aunque un cuerpo importante de trabajos conceptuales y empíricos investigan la relación entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa, la mayor parte de la investigación se ha centrado en el estudio de la covarianza entre atributos, tratando éstos como variables categóricas».

² Este primer objetivo, de acuerdo con la escuela de Harvard, se lleva a cabo desde un punto de vista agregado o configuracional.

dente cuestión de investigación (Grant, 2002; Whittington y Mayer, 2002, entre otros): ¿cuáles son los mecanismos de coordinación que caracterizan a la forma M en relación con la forma de red interna? De igual modo, siguiendo el trabajo de García-Cestona y Ortín-Ángel (2002), cabría plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo afectan los sistemas de incentivos al proceso de cambio organizativo en la evolución hacia nuevas formas de organización? Estas son nuevas cuestiones de investigación a las que la comunidad científica debe dar respuesta ya que, sin duda, un mejor conocimiento de las mismas permitirá orientar la toma de decisiones en la práctica de la dirección de empresas. Así, el segundo objetivo del presente trabajo trata de indagar sobre estos interrogantes relativos, por un lado, al análisis de los patrones evolutivos de las formas de organización en relación con los mecanismos de coordinación y, por otro, a la importancia de los sistemas de incentivos como instrumento desencadenante del proceso de cambio organizativo.

Por tanto, de acuerdo con los objetivos del presente trabajo, dos son los marcos en los que el mismo se inserta desde el punto de vista teórico. Para el análisis de la coherencia entre la estrategia y la estructura organizativa se sigue la tradición de Harvard y, de un modo más específico, se sigue el reciente trabajo de Whittington y Mayer (2000). Por su parte, la exploración de los patrones que caracterizan a las nuevas formas organizativas se aborda, principalmente, desde el análisis de los mecanismos de coordinación y sistemas de incentivos a partir de los trabajos de Stanford (Milgrom y Roberts, 1993; Saloner, Shepard y Podolny, 2001).

El principal valor añadido del presente trabajo respecto a la literatura existente sobre economía y dirección de empresas, se puede sumarizar en los siguientes puntos: primero, de acuerdo con las sugerencias de Whittington y Mayer (2000), proporciona nueva evidencia sobre lo acaecido recientemente en dos importantes empresa españolas, en torno a la relación entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa en un contexto y tiempo específico. Esto nos permitirá demostrar que las empresas se han movido hacia nuevas estrategias y estructuras organizativas a lo largo de la pasada década, tales como la diversificación geográfica y la estructura organizativa en red³, con independencia de las características tecnológicas (aunque como se verá a continuación, la tecnología puede determinar el tipo de estrategia corporativa elegida a lo largo del tiempo). Segundo, muestra evidencia empírica sobre los rasgos distintivos de las nuevas formas organizativas respecto a las formas

³ Dado que el concepto de red es muy amplio y se aborda desde muy diversas perspectivas y planos de análisis, suele inducir a confusión, por lo que es necesario introducir ciertas matizaciones que permitan seguir el tratamiento y la evolución que del concepto se realiza a lo largo de esta investigación. El concepto de red en sentido genérico puede hacer referencia a las relaciones intra-organizativas (por ejemplo, rotación de una estructura jerárquica a una estructura basada en procesos, incremento de la participación, aumento de la importancia de los equipos, incremento de la comunicación horizontal frente a la vertical, etc.), o a las relaciones inter-organizativas (por ejemplo, utilización de alianzas, acuerdos conjuntos, franquicias, etc.). En el presente trabajo, las relaciones intra-organizativas se refieren a la red interna (forma R) mientras que las relaciones inter-organizativas aluden a la red externa.

tradicionales, con base en los mecanismos de coordinación que las caracterizan. Asimismo, se explora la relevancia que desempeñan los sistemas de incentivos como motor del proceso de cambio organizativo. Tercero, en línea con las recomendaciones de varios investigadores (Pettigrew, 1987, 1990, 1997; Van de Ven y Poole, 1995; Chakravarthy y White, 2001; Garud y Van de Ven, 2001), en este trabajo se indaga sobre las cuestiones previas a través de una metodología concreta: la denominada investigación de proceso, por medio de la comparación de dos estudios de casos longitudinales. Cuarto, pensamos que este es un buen ejemplo empírico para los investigadores sobre estrategia y organización que, con posterioridad, dirijan sus esfuerzos hacia nuevos desarrollos teóricos. Finalmente, esperamos que este estudio pueda ser de utilidad y proporcione a los directivos algunas ideas claras sobre las principales fuerzas que afectan al cambio estratégico y estructural en las organizaciones que ellos dirigen.

Con la finalidad de dar respuesta a los interrogantes planteados, el trabajo se estructura en seis secciones. En la segunda se aborda la teoría y el modelo subsiguiente. En la tercera se expone la metodología de análisis. La cuarta sección se dirige a mostrar los resultados de la investigación empírica. En la sección quinta se exponen las implicaciones del estudio para los profesionales y, finalmente, se suman las principales conclusiones.

2. Teoría y Modelo

El primer enfoque relevante que sirve de pilar para el presente estudio es el programa de investigación de Harvard, a partir de los trabajos de Chandler (1962) y sus seguidores, llevados a cabo en EEUU y Europa. Siguiendo sus pasos, estamos particularmente interesados en explorar la relación entre el cambio en la estrategia corporativa y el cambio en la estructura organizativa, incorporando dos variables enormemente trascendentes: el tiempo y el contexto. El segundo pilar se sustenta, principalmente, en los trabajos procedentes de Stanford, a partir de la contribución inicial de Milgrom y Roberts (1993), y posterior de Saloner, Shepard y Podolny (2001). A partir de estas aportaciones se insertan algunos factores específicos internos que, en nuestra opinión, permiten profundizar y alcanzar una mejor comprensión de las organizaciones en relación con los aspectos que las caracterizan (mecanismos de coordinación), y factores internos que determinan el proceso de cambio organizativo hacia nuevas formas (sistemas de incentivos)⁴.

⁴ Diversos trabajos relevantes dentro de nuestras fronteras apuntan sobre la importancia de los problemas de coordinación e incentivos para explicar el diseño organizativo de las empresas (Huerta, 1993; Ventura, 1996; De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, 1997; Arruñada, 1998; Salas, 1999, 2000; Galán, 2001; García-Cestona y Ortín-Ángel, 2002; Guerras y Montoro, 2002).

2.1. ESCUELA DE HARVARD: COHERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La publicación de Chandler (1962), cuya conclusión fue que la estrategia de una compañía en el tiempo determina su estructura, marcó un hito que todavía hoy sigue en pie. Numerosos estudios han seguido los pasos de este historiador de los negocios a lo largo del tiempo⁵ (véase Tabla 1).

TABLA 1.— *Listado de los autores de Harvard*

AUTORES DE HARVARD AMERICANOS	AUTORES DE HARVARD EUROPEOS
Chandler (1962) Wrigley (1970) Scott (1973) Rumelt (1974) Markides (1995)	Channon (1973): R.U. Dyas y Thanheiser(1976): Francia y Alemania Pavan (1976): Italia Whittington y Mayer (2000): Francia, Alemania y R.U.

Fuente: Elaboración propia

Chandler (1962, 1977, 1990) apunta la idea de la existencia de un modelo universal de desarrollo corporativo de convergencia hacia estrategias y estructuras organizativas similares en las economías desarrolladas occidentales. Este modelo, formado por cuatro etapas de desarrollo⁶, transmite la idea de que las empresas crecen por medio del despliegue de sus recursos en áreas relacionadas⁷ de modo que esa diversificación se organiza por medio de una estructura multidivisional.

Por otro lado, estudios de las economías europeas avanzadas (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976) mostraron que, aunque con un retraso de dos décadas, las mayores compañías del continente europeo seguían una pauta similar a la adoptada por las empresas del otro lado del Atlántico en 1950, respecto al incremento de la estrategia de diversificación y de la estructura multidivisional. Más recientemente, y en sintonía con las investigaciones previas, Whittington y Mayer (2000) analizan el alcance del modelo de Chandler en nuestros días (de 1950 a 1993) para tres países europeos: Reino Unido, Francia y Alemania, y concluyen que las tres economías caminan en esa dirección

⁵ Sendas revisiones sobre el estado de la cuestión pueden encontrarse en Galán y Suárez (1997) y, más recientemente en Harris y Ruefli (2000).

⁶ Las cuatro etapas del modelo Chandleriano son: (1) expansión inicial y acumulación de recursos, (2) racionalización del uso de los recursos, (3) expansión dentro de nuevos mercados y líneas de productos para mantener segura la continuidad del uso máximo de los recursos (crecimiento continuo por medio de la diversificación relacionada), y (4) desarrollo de una nueva estructura para hacer posible una continuada movilización efectiva de los recursos con el fin de satisfacer cambios a corto plazo en la demanda del mercado y cambios a largo plazo en las tendencias del mercado.

⁷ En esencia, esta proposición es equivalente a la de la 'coherencia estratégica' propuesta por Teece, Rumelt, Dosi y Winter (1994).

preestablecida desde 1960. Sus resultados confirman la idea de que existe un cierto patrón universalista en el comportamiento corporativo: el abandono de la estrategia de negocio único y de la forma funcional en favor de la estrategia de diversificación y de la estructura multidivisional.

Asimismo, y sin olvidar el predominio de la estrategia de diversificación relacionada, los trabajos posteriores al estudio de Chandler (1962) incorporaron la estrategia de diversificación no relacionada o conglomeral. En este sentido, el conglomerado era coherente con una forma de estructura interna caracterizada por una sede central reducida y una elevada descentralización en las unidades estratégicas de negocio que gozaban de una gran autonomía (Chandler, 1977, 1991). De igual modo, dentro del programa de investigación de Harvard, recientemente se ha planteado un importante debate en el plano internacional sobre las razones que llevan a la persistencia de los conglomerados a lo largo del tiempo. Una postura sostiene la relevancia de la intensidad tecnológica del sector (Kay, 2002), mientras que otra apunta la importancia de los argumentos de la reducción de la gestión de la oficina central y la consiguiente reducción de los costes de coordinación (Whittington y Mayer, 2002).

Para Kay (1997, 2002) los sectores dinámicos, caracterizados por elevadas tasas de inversión en tecnología e innovación, son más proclives a adoptar la forma conglomeral y justifican su persistencia a lo largo del tiempo, mientras que las estrategias de especialización se asocian más estrechamente con entornos menos intensivos en tecnología. Por su parte, Whittington y Mayer (2000, 2002) y Whittington, Mayer y Curto (1999) sostienen la tesis contraria. En consecuencia, dada la naturaleza de la presente investigación en la que un caso se corresponde con una empresa intensiva en I+D y el otro con una empresa perteneciente a un sector tradicional de la economía, en este trabajo se plantean las siguientes proposiciones competitivas⁸:

Proposición 1: Sectores intensivos en innovación conducirán a estrategias más especializadas, mientras que entornos menos intensivos en innovación se asociarán con estrategias más diversificadas.

Proposición ALT 1: Sectores intensivos en innovación conducirán a estrategias menos especializadas, mientras que entornos menos intensivos en innovación se asociarán con estrategias menos diversificadas.

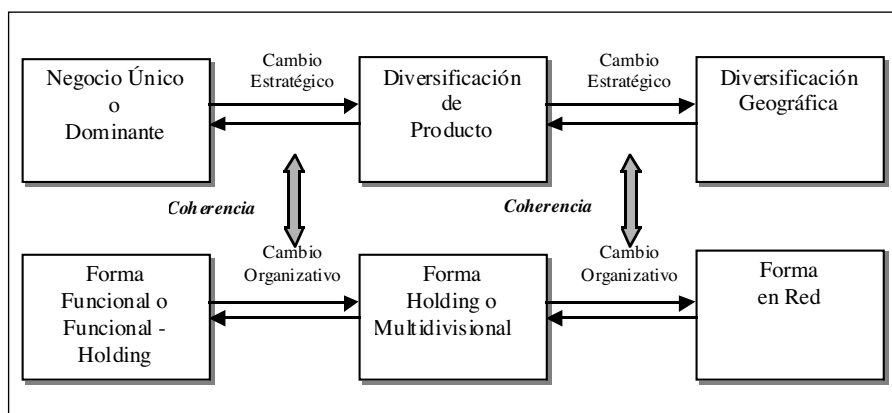
Es decir, se trata de analizar en el contexto particular de los casos estudiados el grado de cumplimiento de las proposiciones previas.

De otra parte, entendiendo el cambio estratégico simplemente como una variación en la estrategia corporativa de la empresa, y el cambio organizativo como el proceso de adopción de nuevas formas en el diseño de la estructura

⁸ Mas allá del reciente debate previamente señalado, dentro del programa de Harvard, existe una importante línea de investigación relacionada con las proposiciones planteadas tanto a nivel de empresa como a nivel sectorial. Sobre este tema véase el excelente trabajo de Forcadell (2001), en el que se recoge esta literatura y se demuestra la relación entre la acumulación de intangibles tecnológicos y la diversificación relacionada para las grandes empresas industriales españolas.

organizativa de una compañía, lo que se quiere observar es si las firmas objeto de estudio han experimentado dichos cambios y, en caso afirmativo, analizar si existe una coherencia entre los mismos. Diversos trabajos como, entre otros, los de Hedlund (1994) y Whittington y Mayer (2000), muestran que las circunstancias del escenario empresarial actual se caracterizan por una creciente innovación tecnológica y globalización de la economía, lo que conduce a plantear que, probablemente, esté surgiendo un nuevo cambio estratégico y organizativo: la estrategia de diversificación geográfica y la adopción de la forma de red tanto interna como externa (véase Figura 1)⁹. La emergencia de este nuevo comportamiento, dentro del programa de investigación de Harvard, se ve soportada por una amplia base de estudios empíricos dentro de la literatura sobre la empresa multinacional (Wolf y Egelhoff, 2002)¹⁰. Así, cabe señalar el trabajo pionero de Stopford y Wells (1972), quienes auguran hacia una estructura matricial.

FIGURA 1.— *Coherencia entre el cambio estratégico y el cambio organizativo*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los argumentos previos y el esquema de la Figura 1, se plantea la siguiente proposición:

Proposición 2: Si la empresa adopta la estrategia de diversificación geográfica, entonces tenderá a organizarse mediante una estructura organizativa en red externa.

⁹ A este respecto, es necesario aclarar para que no se produzcan saltos desde un concepto de red a otro, que al analizar la coherencia entre el cambio estratégico y organizativo se hace referencia al ajuste entre la estrategia de diversificación geográfica y red externa o inter-organizativa (no de red interna o intra-organizativa). Por su parte, posteriormente, cuando se abre la caja del cambio organizativo, se alude a la red interna o intra-organizativa para estudiar las características de la misma en relación con la forma multidivisional con base en los mecanismos de coordinación.

¹⁰ Una excelente revisión de la literatura que relaciona la estrategia y la estructura en el marco de la empresa multinacional puede encontrarse en Wolf y Egelhoff (2002). Dentro de nuestras fronteras destacan los trabajos de Durán (2000; cap. 9) y Pla, León y Dasí (1999, caps. 3 y 4).

La lógica seguida hasta ahora entronca no sólo con las aportaciones en torno a la relación entre estrategia y estructura de una forma genérica o configuracional (escuela de Harvard mostrada previamente), sino también con la forma de dirigir empresas diversificadas y sus procesos de cambio, que se abordan a continuación.

2.2. ABRIENDO LA CAJA DEL CAMBIO ORGANIZATIVO: HACIA LA FORMA R

La forma de dirigir empresas diversificadas incluye aspectos tales como el papel de la matriz u oficina central, el modelo básico de dirección, la relación y coordinación entre unidades de negocio, la lógica dominante de la alta dirección, etc... Todas estas son cuestiones muy relevantes en la lógica sobre la relación entre el cambio estratégico y organizativo, que han sido estudiadas, también desde el análisis de casos, por los influyentes trabajos de Goold y Campbell (1989, 2002a); Goold, Campbell y Alexander (1994); Campbell, Goold y Alexander (1995). Igualmente, recientemente estos autores abordan la nueva lógica seguida por la forma de dirigir empresas, y se centran en las características de las estructuras organizativas en red (Goold y Campbell, 2002b), aspecto que se analizará a continuación. Así, esta literatura relevante en torno a las relaciones que surgen a la hora de dirigir empresas diversificadas, no en el sentido genérico y configuracional, sino en el sentido específico e interno a la estructura corporativa, se puede resumir en torno a las siguientes relaciones, más allá del encaje entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa: (i) coherencia entre la estrategia a nivel de unidad estratégica de negocio y la estructura; (ii) coherencia intracorporativa en la que destaca el trabajo de Chandler (1991) sobre el papel de la oficina central en las empresas multinegocio; (iii) redes intracorporativas, y (iv) la estrategia moderna de creación de unidades de negocio en busca de nuevas oportunidades —*corporate entrepreneurship*— (véase Tabla 2).

TABLA 2.— *Tipología y literatura relevante de las relaciones intracorporativas*

Ámbitos de análisis	Coherencia entre la estrategia a nivel de negocio y la estructura	Coherencia intracorporativa	Red intracorporativa	Estrategia emprendedora
Autores relevantes	Miles y Snow (1978) Porter (1980) Miller (1988)	Gupta y Govindarajan (1986) Gupta (1987) Chandler (1991) Goold y Campbell (1994) Goold, Campbell y Alexander (1994)	Prahalad y Hamel (1987) Barlett y Ghoshal (1991) Hedlund (1994) Goold y Campbell (2002)	Burgelman (1983) Pettigrew (1985) Garud y Van de Ven (1992) Hoskisson y Busenitz (2002) Kazanjian, Drazin y Glynn (2002)

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se han expuesto las principales contribuciones y relaciones estudiadas por las diversas literaturas que abordan las relaciones intracorporativas

rativas, y que nos permite obtener un primer mapa en torno al estado de la cuestión sobre el que poder avanzar, a continuación, de acuerdo con los objetivos de la investigación, procederemos a analizar detalladamente los procesos de cambio organizativo. Así, ha surgido una línea de investigación dirigida a indagar en el conocimiento sobre las nuevas formas de red interna (por ejemplo, Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000; Galunic y Eisenhardt, 2001), aunque, es un tema carente todavía de sólidos pilares teóricos y empíricos (Pettigrew y Fenton, 2000). Destacadas investigaciones han dirigido sus esfuerzos a comparar los atributos de estas nuevas formas con estructuras más tradicionales como la burocracia o la jerarquía (representada esta última en la clásica forma M). Este patrón de investigación ha estado presente en el destacado trabajo de Hedlund (1994), en el que caracterizó la forma de red interna como una estructura organizativa con rasgos opuestos a la forma M en lo relativo a: (i) modo de interdependencia tecnológica e interdependencia entre las personas que configuran la corporación; (ii) nivel jerárquico más trascendental; (iii) papel de la alta dirección, y (iv) forma organizativa básica.

La presente investigación subraya los atributos de la forma M y de la forma R con base en los mecanismos clave de coordinación, teniendo presente que ambas formas organizativas no son radicalmente contrapuestas. La idea clave es que pueden coexistir dentro de una misma firma características de las dos estructuras organizativas. Paralelamente, otros autores han seguido esta misma tendencia de comparación, por ejemplo, recientemente, Child y McGrath (2001) identifican las características de las estructuras convencionales, concretamente de las burocracias, y de las estructuras emergentes o nuevas formas, en función de tres actividades organizativas: el establecimiento de objetivos, el mantenimiento de la integridad, y la diferenciación en los derechos y obligaciones. Igualmente, Galunic y Eisenhardt (2001) reflejan los atributos de las nuevas formas, por medio de un balance entre características propias de éstas y de formas más tradicionales: modularidad respecto a relación o estandarización, competitividad frente a cooperación, y orden frente a desorden.

En lo que sigue, para abordar el cambio organizativo, nos centraremos en dos etapas. En primer lugar, se examinan los patrones que caracterizan el cambio atendiendo a los mecanismos de coordinación siguiendo el trabajo de Saloner, Shepard y Podolny (2001). En segundo lugar, se analizan los principales factores determinantes del cambio organizativo, considerando al sistema de incentivos como el principal factor determinante interno (García-Cestona y Ortín-Ángel, 2002).

Los mecanismos de coordinación: De la forma M a la forma R

Una vez caracterizados los aspectos fundamentales que presenta la dirección de empresas diversificadas, en esta sección se examina un aspecto relativamente novedoso y significativo del diseño organizativo: el estudio de los *mecanismos de coordinación* en el seno de la empresa. Así, se ha seguido el

esquema propuesto por los profesores Saloner, Shepard y Podolny (2001)¹¹ que, en nuestra opinión, con base en el principio de parsimonia, identifica los tres principales mecanismos de coordinación: (i) grado de especialización e integración de los recursos humanos; (ii) grado de centralización/descentralización en el proceso de toma de decisiones, y (iii) naturaleza de los flujos de información en las organizaciones. De este modo, se sigue esta clasificación para resaltar los atributos más significativos de la forma M y su proceso evolutivo hacia la forma R, en perspectiva comparada.

1.- Grado de especialización y de integración de los recursos humanos de la organización. El hecho de que las divisiones cuasi-autónomas que conforman la estructura con forma M (organizadas después a lo largo de líneas funcionales) se hayan caracterizado como estructuras con forma U especializadas (Williamson, 1975), permite hablar de un cierto grado de especialización patente en la forma M. Se trata de una estructura permanente de personas, con roles claramente especializados (Hedlund, 1994). Opuestamente, la forma R está compuesta por equipos u otras constelaciones temporales de distintas personas, y en ella existe una transferencia de personal y una rotación (Hedlund, 1994). En este caso, no se alude a papeles especializados, definidos claramente, sino a roles generales, delimitados de forma confusa (Child y McGrath, 2001). Por otro lado, mientras que la forma M es una jerarquía, la forma de red interna es una heterarquía (Hedlund, 1994), donde la ‘confianza’ entre sus miembros es esencial para lograr el fin deseado. Asimismo, si bien la forma M se caracteriza por divisiones que pueden considerarse semiautónomas, en las nuevas formas se aborda la *modularidad*, en el sentido de unidades independientes (Sánchez y Mahoney, 1996; Galunic y Eisenhardt, 2001). Esta autonomía, presente en la forma de red interna, no está en conflicto con el principio de interdependencia, un rasgo notable junto con el de integración (Pettigrew y Fenton, 2000). La relación y la colaboración entre el personal son atributos relevantes dentro de las nuevas formas.

2.- Proceso de toma de decisiones: centralización versus descentralización. Uno de los atributos más enfatizados en la forma M es la delegación de autoridad desde la sede central hacia los responsables de cada división. Una centralización de las decisiones estratégicas y una descentralización de las decisiones operativas son facetas imperantes en esta forma organizativa¹². Los

¹¹ Existen otras posibles opciones de estudio de mecanismos de coordinación. Una clasificación importante de problemas de coordinación es la de Milgrom y Roberts (1993), también pertenecientes a la escuela de Stanford. Estos autores distinguen entre mecanismos de coordinación con atributos de diseño y mecanismos de coordinación con atributos de innovación cuando no existe información *a priori* sobre el funcionamiento ni la relación existente entre las variables. A su vez, los mecanismos de coordinación con atributos de diseño se desagregan en dos categorías: los problemas de sincronización y los de designación. Variables adicionales sobre mecanismos de coordinación en la forma M pueden verse en Galán (2001), y para los mecanismos de coordinación en los acuerdos de colaboración (redes externas) véase Guerras y Montoro (2002).

¹² Sobre los problemas organizativos de las unidades de negocio, véase los trabajos de

directivos de cada división asumen el control sobre las actividades más rutinarias, en tanto que la oficina central se ocupa exclusivamente de las decisiones estratégicas que comprenden la planificación, evaluación y control, incluyendo la designación de recursos entre las divisiones operativas. En lo relativo a esta última tarea, los flujos de efectivo obtenidos dentro de la empresa con forma M no vuelven automáticamente a su origen, sino que son asignados a aquella división cuya propuesta de inversión genere un mayor rendimiento, medido éste por el índice de ingresos sobre el capital invertido. En consecuencia, existe una competencia interna entre las divisiones por los recursos procedentes de la sede central. Asimismo, existe un personal que asiste a la oficina central y que desempeña tareas de asesoría y auditoría, que permiten un cierto control del comportamiento de las divisiones operativas (Chandler, 1962; Williamson, 1975; Jacquemin, 1989). Contrariamente, las nuevas formas organizativas no gozan de una oficina central tan relevante como la de la forma multidivisional, sino que su papel queda relegado a fomentar las interrelaciones entre las distintas unidades. Ahora, el nivel organizativo más crítico ya no es la alta dirección sino los directivos intermedios (Hedlund, 1994) y es sumamente importante el conocimiento de los trabajadores (Grant, 2001; Teece, 2001). Además, el papel del director general ya no es el de controlador o supervisor sino el de arquitecto (Galunic y Eisenhardt, 2001).

3- *Flujos de información.* La información es un elemento fundamental sobre el que descansa la coordinación. Milgrom y Roberts (1993: 32) sostienen que «un problema clave en la consecución de una coordinación y una adaptación efectiva es que la información precisa para delimitar el mejor uso de los recursos y las adaptaciones adecuadas no está al libre alcance de todo el mundo». Mientras en algunas organizaciones se tiene acceso «abierto» a información crítica sobre el negocio, en otras, los sistemas de información poseen canales específicos para un subconjunto de empleados. Además, la forma de asignar los derechos de decisión debe estar en consonancia con el diseño de los flujos de información (Saloner, Shepard y Podolny, 2001). Dado que la forma M se caracteriza por una estructura jerárquica, basada en reglas, en papeles claramente establecidos, donde la oficina central es el eslabón más importante de la cadena, la información fluye verticalmente, de arriba abajo, el ápice estratégico es el que posee gran parte del conocimiento. Contrariamente, el clima predominante en la forma de red interna es el de la colaboración, la confianza, la integración entre las personas, por lo que la información fluye de forma horizontal. La comunicación lateral es el rasgo distintivo (Bartlett y Ghoshal, 1993; Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000; Child y McGrath, 2001; Goold y Campbell, 2002b). «La *multidivisional network* es una visión idealizada con el énfasis sobre lo lateral más que sobre lo vertical,

Goold y Campbell (1994); Goold, Campbell y Alexander (1994). En España destacan las contribuciones de Guerras, García-Tenorio y Pérez (1994) y Guerras y García-Tenorio (1995).

sobre el conocimiento más que sobre la escala y la gama, y sobre los recursos humanos y la propia organización más que sobre la planificación corporativa y la burocracia» (Whittington y Mayer, 1997: 253).

Esta nueva tendencia, no tiene por qué suponer una ruptura radical con las trayectorias del pasado, es decir, la forma multidivisional puede convivir con la forma de red interna. Los argumentos previos conducen a plantear la siguiente proposición.

Proposición 3: *La forma M y la forma R no son formas excluyentes sino que sus atributos conviven entre si formando estructuras mixtas.*

A continuación se abordan los principales factores determinantes del cambio organizativo, destacando la relevancia de los sistemas de incentivos como factor determinante interno.

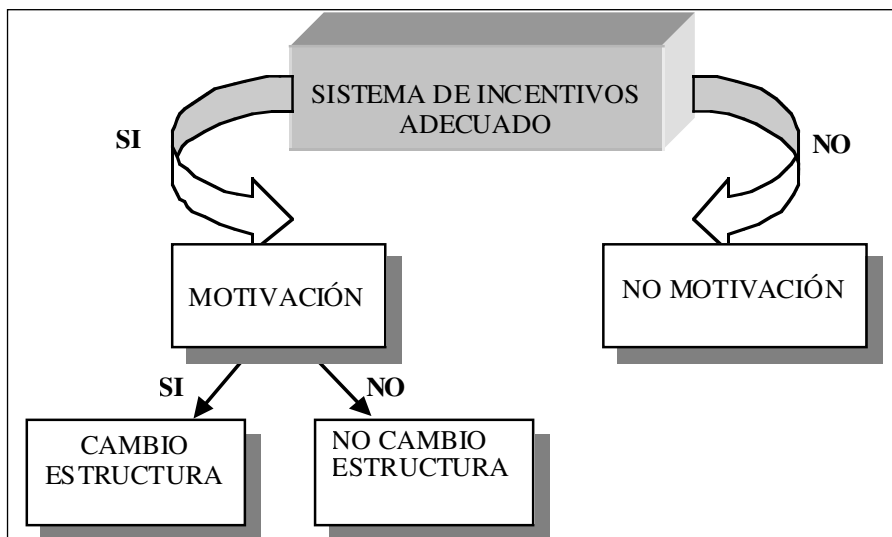
Factores determinantes del cambio organizativo

En este apartado se analizan tres importantes factores desencadenantes de la adopción de nuevas formas organizativas recogidos por la literatura, dos de ellos son exógenos o propios del entorno externo (la competitividad agresiva del entorno y los rápidos cambios tecnológicos), y uno es endógeno o interno a la empresa (los sistemas de incentivos). Comenzaremos por los factores externos: (i) *Competitividad agresiva en el entorno*: durante muchas décadas, las empresas han operado en un escenario caracterizado por un alto grado de estabilidad; sin embargo, a mediados de los años 80 el contexto experimentó un giro bastante pronunciado. Factores como la globalización de los mercados, la reducción de los ciclos de vida del producto o una demanda cada vez más exigente dieron origen a lo que algunos autores han denominado un 'entorno hipercompetitivo' (D'Aveni, 1994; Ilinitch, D'Aveni y Lewin, 1996; Volberda, 1996). Como consecuencia de este proceso de cambio, las firmas se han visto obligadas a coevolucionar y evolucionar hacia formas organizativas flexibles (Volberda, 1996, 1997), entre las que se encuentran las redes internas e inter-organizativas. Aunque ésta ha sido la lógica imperante en la mayoría de los estudios y la que quedará plasmada en este trabajo, es conveniente indicar que, en ocasiones, se ha reflejado otro punto de vista. Así pues, Bigley y Roberts (2001) propusieron que organizaciones altamente burocráticas (formalizadas, especializadas y jerárquicas) podían ser un tipo de empresas flexibles, una clase adecuada bajo las circunstancias actuales, altamente cambiantes y arriesgadas. (ii) El segundo bloque de factores externos determinantes del cambio organizativo se vincula con *cambios tecnológicos rápidos*: en el marco del cambio organizativo destacan una serie de estudios, pertenecientes a la moderna economía evolutiva, como Nelson y Winter (1982) y Nelson (1991), que señalan la necesidad de entender los cambios organizativos como cambios intrínsecos o vinculados al cambio tecnológico. Las organizaciones, al igual que la tecnología, están sometidas al cambio permanente de manera evolutiva. Asimismo, la incertidumbre que acompaña al cambio de las inno-

vaciones organizativas es tan elevada como la que afecta a las innovaciones tecnológicas. A este respecto, Milgrom y Roberts (1993: 700) argumentan que «en presencia de tecnologías que cambian constantemente y relaciones a largo plazo, las decisiones estratégicas están basadas en la construcción de sistemas, capacidades y alianzas que responden flexiblemente y coherentemente a los desafíos de un futuro cambiante e incierto». En este sentido, está emergiendo un punto de vista de las corporaciones que enfatiza la importancia de la innovación para la creación de valor en mercados altamente cambiantes (Bartlett y Ghoshal, 1993; Brown y Eisenhardt, 1998). Aunque la eficiencia y el control siguen siendo importantes, desde este punto de vista destaca la flexibilidad, la creatividad y el tiempo¹³.

Por lo que respecta a los factores internos del cambio organizativo, en el presente trabajo se destaca la relevancia de los *sistemas de incentivos* (García-Cestona y Ortín-Ángel, 2002)¹⁴. Como es bien sabido, el problema de incentivos es el reto de inducir a los miembros de una organización a perseguir los objetivos generales de ésta más que su propio beneficio. Los orígenes de este problema se remontan a la relación entre principal y agente, abordada por la

FIGURA 2.— Sistema de incentivos y cambio en la estructura organizativa

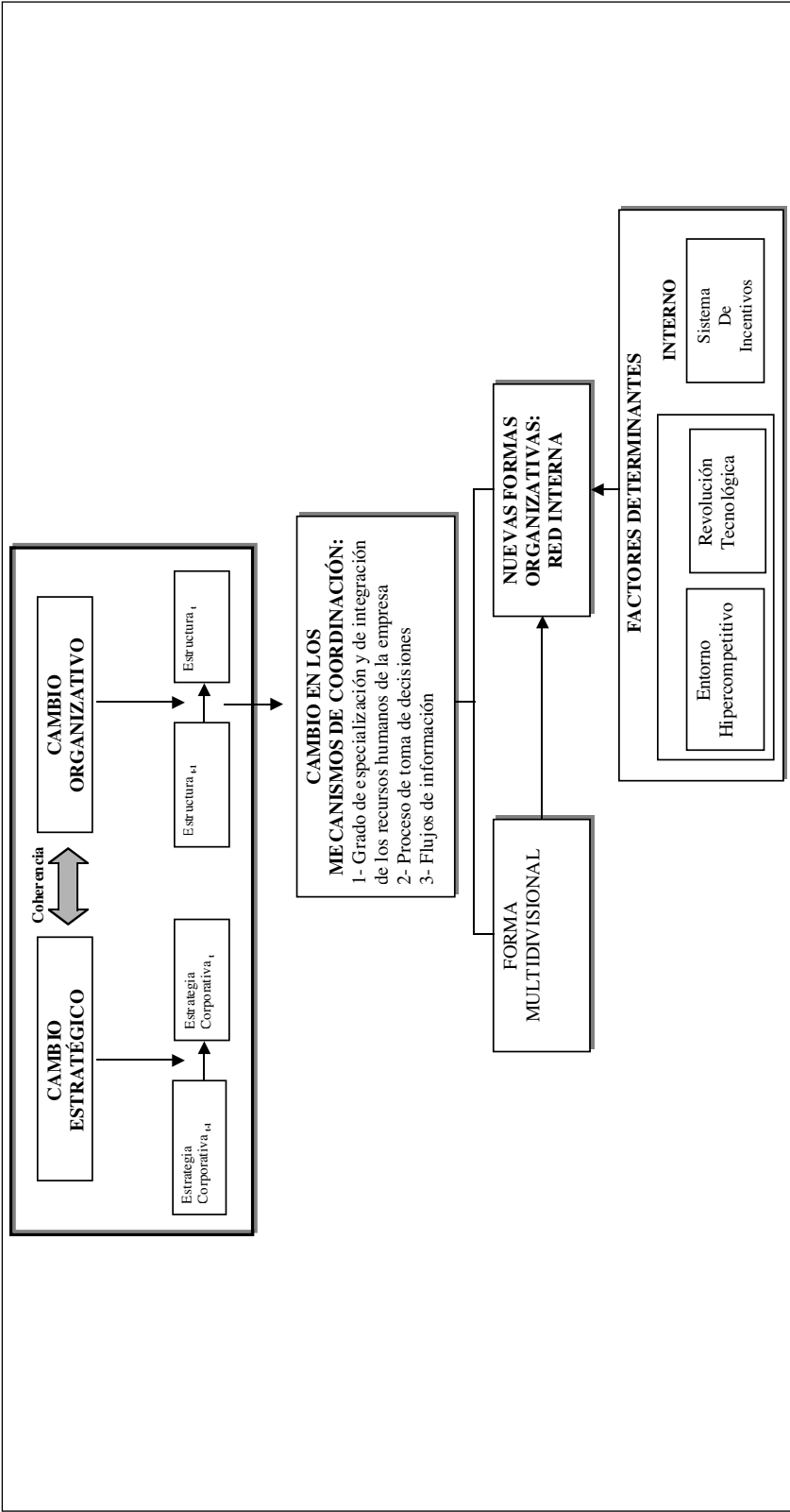


Fuente: Elaboración propia

¹³ Aspecto central sobre este punto de vista es el énfasis en las capacidades dinámicas (Henderson, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

¹⁴ En este trabajo no se presenta el sistema de incentivos como un mecanismo de coordinación. El sistema de incentivos se presenta como el principal factor interno desencadenante del cambio organizativo siguiendo el esquema de García-Cestona y Ortín-Ángel (2002).

GRÁFICO 1.— Modelo de la coherencia entre el cambio estratégico y organizativo. Nuevas formas de organización



teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976)¹⁵. La pregunta inmediata que surge al hilo de esta cuestión es: ¿cómo se aplica el problema de incentivos al fenómeno de la innovación organizativa? Bajo este escenario, y de acuerdo con el esquema de la Figura 2, cuando el objetivo de la corporación consiste en lograr un cambio organizativo, la existencia de un sistema de incentivos apropiado es el eslabón clave para que dicho proceso de cambio tenga lugar. Si la empresa diseña un buen sistema de incentivos, los intereses de todos los partícipes de la misma (directivos, trabajadores, proveedores, etc) serán acordes con los de la propia compañía, de modo que la firma, en su conjunto, se esforzará al máximo para alcanzar el objetivo final que, en este caso, es un cambio en la estructura organizativa. Sin embargo, si los miembros de la empresa perciben que el sistema de incentivos no es adecuado, su insatisfacción y frustración estarán presentes en la realización de las tareas, serán personas desmotivadas y, en consecuencia, sus intereses no estarán alineados con los de la compañía, por lo que el cambio en la forma organizativa no se producirá.

Una vez que en esta sección se han revisado los diferentes trabajos teóricos y empíricos que abordan el vínculo estrategia-estructura, los atributos de las nuevas formas organizativas y los factores desencadenantes del cambio organizativo, el conjunto de argumentos presentados permite proponer el siguiente modelo que recoge las principales relaciones estudiadas (véase Gráfico 1). Dicho modelo será el que guíe la investigación posterior.

3. Metodología

3.1. METODOLOGÍA DE ESTUDIOS DE CASOS LONGITUDINALES

La metodología de estudios de casos ha sido sugerida como un método apropiado para examinar los fenómenos organizativos en su contexto real. Este método sirve para el propósito de explorar temas actuales y para desarrollar y expandir la teoría (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Van Wijk y Van den Bosch, 2000). Este es el método más utilizado para estudiar procesos de cambio organizativo (Pettigrew y Fenton, 2000). Como se ha indicado en el apartado dedicado al marco teórico, este trabajo sigue las pautas del grupo de Har-

¹⁵ Los problemas de incentivos son la consecuencia de tres factores: (1) información asimétrica, (2) racionalidad limitada (relacionada con la existencia de incertidumbre), y (3) comportamiento oportunista del agente. La asimetría en la información en conjunción con una conducta oportunista origina dos clases de problemas de información: (1) selección adversa (*hidden information*): problema precontractual o *ex ante*; y (2) riesgo moral (*hidden action*): problema postcontractual o *ex post*. La selección adversa es un problema de información oculta que se origina cuando una de las partes está mejor informada que la otra sobre una variable relevante para la transacción antes de la realización del contrato, mientras que una situación de riesgo moral se produce cuando existe un problema de acción oculta. Para una de las partes de la transacción es difícil o costoso conocer si el comportamiento de la otra parte es acorde con lo que se había pactado. Un excelente tratamiento sobre estos temas puede encontrarse en Milgrom y Roberts (1993).

vard. En consecuencia, se ha optado por emplear la metodología de estudios de casos¹⁶ longitudinales como en su día lo hiciera Alfred Chandler (1962), y más concretamente, se utiliza el método del análisis comparado de casos, tomando como muestra dos grandes empresas de nacionalidad española.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La elección de las empresas analizadas no ha sido aleatoria, sino que responde a un doble objetivo. Por un lado, se intenta comprender las pautas de acción seguidas tanto en sectores tradicionales (por ello se seleccionó una empresa del sector textil: el Grupo Cortefiel), como en sectores más innovadores propios del Nuevo Mercado (por este motivo se analiza el caso del Grupo Zeltia). En segundo lugar, se pretende hacer un análisis comparado entre dos sectores diferentes de actividad de modo que uno sea intensivo en innovación y otro pertenezca a la industria tradicional, al objeto de poder ver el grado de cumplimiento de la primera proposición de investigación. Por su parte, el ámbito temporal se corresponde con el período reciente comprendido entre 1991 y 2001, de acuerdo con los objetivos de la investigación.

3.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Tres han sido las etapas de obtención de información. En primer lugar, se recopiló diversa información pública sobre las empresas objeto de estudio y sobre sus sectores de actividad. Al observar que esta información no permitía dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas, en segundo término, se contactó con las empresas y se les solicitó información interna, la cual fue facilitada amablemente. En una tercera etapa se recurrió a la elaboración cuidadosa de un cuestionario a partir de la literatura existente y se solicitó a los Presidentes que fuese cumplimentado por los expertos pertinentes. Para asegurar su correcta recepción fue enviado por fax, e-mail y correo postal. A este nivel, lamentablemente una empresa (también perteneciente al sector de la distribución textil como el Grupo Cortefiel) sobre la que ya teníamos recopilada toda la información de las fases previas, decidió finalizar su colaboración. Este fue un momento duro en el proceso de investigación. Asimismo, a parte del envío de este cuestionario estructurado, que fue perfectamente cumplimentado, para completar algunos aspectos que quedaban aún un poco difusos se realizaron entrevistas en profundidad con directivos de ambas empresas con un cuestionario semiestructurado. Esta, sin duda, es una prueba de la robustez de las empresas objeto de estudio así como del compromiso ético para con la investigación y la sociedad.

¹⁶ Para un análisis más detallado sobre el estudio de casos, el lector interesado puede consultar Eisenhardt (1989); Pettigrew y Fenton (2000).

Por consiguiente, acorde con los autores de Harvard, las fuentes de datos a las que se ha recurrido son: (i) *Información publicada*: (a) informes anuales y otra documentación oficial de la empresa; (b) reportajes de la prensa de negocios y de la prensa general; (c) publicaciones sobre el sector de actividad, (d) consulta a páginas web. (ii) *Cuestionario estructurado*: de acuerdo con el modelo propuesto, el cuestionario se estructuró en dos partes: (a) refleja el aspecto relativo al cambio en la estrategia corporativa y la estructura organizativa, y (b) proporciona información sobre las nuevas formas de organización. (iii) *Entrevista semiestructurada*: con el fin de recoger aquellos aspectos cualitativos no susceptibles de recopilación con los métodos previos.

Por otro lado, la variable estrategia corporativa se clasificó en función de ocho alternativas, más allá del índice de Rumelt (1974), para tener una información exhaustiva sobre la misma. Las cuatro categorías principales de Rumelt (1974) nos ofrecieron información sobre el grado y el tipo de diversificación de producto, la estrategia de integración vertical nos proporcionó datos sobre las tareas de la cadena de valor realizadas por la empresa, la internacionalización nos permitió saber si la empresa había optado por la estrategia de diversificación geográfica, y la estrategia de cooperación nos ofreció información sobre el método de desarrollo empleado por la firma. Además, se formuló una pregunta concreta con la finalidad de calcular el índice de Rumelt y categorizar la variable comportamiento estratégico. Sobre las diversas categorías de Rumelt (1974), en el presente trabajo se aplicó un criterio de parsimonia siguiendo, como se ha definido previamente, el trabajo de Whittington y Mayer (2000)¹⁷. Las dudas al respecto fueron disipadas con la entrevista en profundidad. De igual modo, se recopiló información sobre las estructuras organizativas implantadas, siguiendo la clasificación del grupo de Harvard, pero añadiendo la forma de red externa. A esta forma se dedicó un apartado específico, recogiendo diversas modalidades tales como la empresa conjunta, la franquicia, la licencia, la subcontratación y los acuerdos de colaboración. Además, y debido al carácter dinámico del trabajo, tanto para la estrategia como para la estructura se solicitó información para los años 1991 y 2001. Finalmente, con el fin de obtener evidencia sobre las nuevas formas organizativas se pidió información sobre los sistemas de incentivos (distintos tipos de retribución y motivación), y sobre los mecanismos de coordinación (grado de centralización en la toma de decisiones, naturaleza de los flujos de información e importancia de la modularidad y los equipos), utilizando una escala de Likert de 1 a 5.

¹⁷ Son las cuatro categorías usualmente utilizadas dentro del programa de Harvard, entre otros, Channon (1973); Dyas y Thanheiser (1976); Markides (1995).

4. Evidencia empírica

4.1. EL CASO DE ZELTIA

El nacimiento de Zeltia se produjo en 1939 como resultado de la escisión del laboratorio Miguel Servet de Vigo. Así pues, esta empresa gallega, de origen eminentemente familiar, tuvo que enfrentarse a la dura situación de la posguerra española. Sin embargo, estos difíciles comienzos han quedado atrás y actualmente mantiene relaciones científicas y comerciales con insignes firmas extranjeras.

Volcada desde sus inicios en la labor de investigación y con un afán constante por la innovación, Zeltia ha visto cumplido uno de sus sueños mediante una de sus filiales: *Pharma Mar* (perteneciente al sector biotecnológico). Todos estos éxitos han originado que en el año 2001 Zeltia fuera el valor con un mejor comportamiento en el mercado bursátil español.

Coherencia entre el cambio estratégico y el cambio en la estructura organizativa durante el período 1991-2001 (Proposiciones 1 y 2)

En el año 1991 Zeltia estaba formada por 16 sociedades, cada una de las cuales tenía su propio cometido. De estas sociedades que formaban parte del Grupo de Empresas Zeltia, cuatro fueron constituidas durante ese año: Consumo Zeltia, conocida desde 1992 como Zelnova, Cooper-Zeltia Veterinaria, Eurozeltifur y Wellcome Biofarma. Así pues, realizaba todo un abanico de actividades que iban desde la química hasta la inmobiliaria. En definitiva, a principios de los años 90 y, siguiendo el esquema elaborado por Rumelt (1974), la orientación estratégica de esta compañía era la diversificación no relacionada (ninguno de sus múltiples negocios suponía más del 70% de las ventas totales del Grupo y, además, no existían relaciones tecnológicas ni de mercado entre ellos).

A principios de 1992 se produjo la venta de Zeltifur y, en 1993 se desprendió de las participaciones en ICI Zeltia y en Eurozeltifur, como consecuencia de la estrategia de supresión de sectores no estratégicos para el Grupo. Asimismo, no sólo se abandonó el negocio de peletería sino también el negocio veterinario, ya que la sociedad Cooper-Zeltia Veterinaria pasó a dedicarse a la prestación de servicios a otras compañías y a la tenencia de bienes. Por esas mismas fechas, Zelnova (perteneciente a la actividad de química de gran consumo) incorporó los productos de desinfección y desinsectación industrial a su gama, posicionándose en el mercado ecológico. Este conjunto de actuaciones acaecidas durante el año 1993 indican la puesta en marcha de un cambio en la estrategia de Zeltia: la adopción de una estrategia más especializada (concretamente, la estrategia de negocio dominante en la terminología Rumeltiana), y la consiguiente disminución del grado de diversificación. Este cambio seguirá afianzándose en los años posteriores a través de la enajenación de negocios no estratégicos y la compra de participaciones en los negocios clave.

De este modo, en 1994 tuvieron lugar acontecimientos relevantes que irán marcando la dirección de la estrategia de Zeltia. Primeramente, y con objeto de desinvertir en aquellas actividades no esenciales, se vendieron Inmozel y Títulos y Minas a terceros ajenos. Al mismo tiempo, aunque con un fin claramente distinto, como era el de reforzar una de sus principales áreas de actividad: la química de gran consumo, se efectuaron dos operaciones trascendentes: (a) la compra del 50% del capital social de Xylazel, ostentando así el 100 por cien del capital de esta sociedad, y (b) la adquisición, a través de su filial Zelnova, de las marcas casa jardín y ebogon, pertenecientes anteriormente a BP España Dismark.

En 1995, Zelnova y Xylazel continuaron consolidando su presencia en sus respectivos segmentos de mercado. Por ejemplo, Xylazel incorporó los artículos protectores y decorativos del metal y masillas a su gama de productos. Asimismo, los proyectos dentro del sector biotecnológico siguieron un curso ascendente y convirtieron a 'Pharma Mar' en el tesoro de la compañía. Esta tendencia positiva originó la búsqueda de acuerdos de colaboración con terceras firmas farmacéuticas para poder avanzar rápidamente en el desarrollo de compuestos anticancerígenos. Su interés, desde hacía ya varios años, por la química de gran consumo, desembocó en la compra, en diciembre de 1996, de un 40% del capital de Zelnova, alcanzando, tras esta adquisición, un 96% de la citada empresa.

Al igual que los años anteriores, 1997 confirmó la orientación de Zeltia hacia estrategias más especializadas, filosofía que quedó patente tras la venta de dos sociedades: Nutritec S.A. y Euroventures España S.A., no vinculadas con sus dos áreas de negocio principales: la química de gran consumo y la biotecnología. Los últimos tres años del siglo XX también mostraron el afán de esta empresa por centrarse en los negocios clave previamente mencionados. Así pues, en el año 2000, y dentro de la actividad química de gran consumo, Zelnova era líder en los mercados de gran consumo para el hogar y de «higiene ambiental», en tanto que, Xylazel, controlada en un 100 por cien por Zeltia, ostentaba el liderazgo en el segmento de la decoración profesional y el bricolaje. Asimismo, y dentro del área de la biotecnología, Pharma Mar era la compañía líder a nivel mundial en la investigación y desarrollo de fármacos a partir de organismos marinos. Los resultados de sus tres componentes principales: ET-743, la Aplidina y el Kahalalido-F, no pudieron ser más satisfactorios. Además, Pharma Gen, otra compañía de biotecnología encargada de la identificación humana, la identificación veterinaria y el desarrollo y comercialización de kits de diagnóstico clínico, utilizando técnicas de análisis favorable, experimentó una evolución favorable durante dicho período.

Finalmente, y como resultado de muchos años de esfuerzo, Zeltia espera dar el paso definitivo con la comercialización del ET-743, que pondrá de manifiesto la efectividad de sus componentes en la lucha contra el cáncer. El lanzamiento de este fármaco, indicado para sarcomas de tejidos blandos, viene preparándose desde el año 2001, pues en septiembre del citado año fue cuando las autoridades estadounidenses aprobaron la alianza entre Pharma Mar (filial biotecnológica de Zeltia) y Orto Biotech (división de Johnson & Johnson), mediante la cual Zeltia concede la licencia de su fármaco anticancer-

cerígeno ET-743 a la empresa estadounidense. De este modo, Orto Biotech lo distribuirá por fuera de las fronteras de la Unión Europea, y la propia Pharma Mar se encargará de su comercialización dentro del territorio europeo. Desde un punto de vista económico, este hecho se traduce en la apertura hacia los mercados exteriores mediante la estrategia de internacionalización y la adopción de la forma de red interorganizativa (concretamente en la forma de un contrato de licencia).

Toda esta serie de actuaciones pone de relieve la evolución de la estrategia corporativa acaecida en Zeltia desde el año 1991 hasta el año 2001: el abandono de la estrategia de diversificación no relacionada y la adopción de la estrategia de negocio dominante (en el 2001 las ventas en el negocio químico, representado por Zelnova y Xylazel, suponían un 87% de las ventas totales). Asimismo, en el año 2001 se dan los primeros pasos hacia la estrategia de internacionalización.

Por otro lado, la estrategia de Zeltia se ha visto acompañada a nivel interno por una estructura organizativa en forma *holding*. Así pues, existe una sede central de la que dependen una serie de divisiones: Pharma Mar, Zelnova, Xylazel, Pharma Gen, ..., divisiones que son a la vez altamente independientes y que giran en torno a los dos negocios principales de la química de gran consumo y la biotecnología. Cada una de estas divisiones se organiza internamente a través de una estructura funcional.

A lo largo del período examinado se aprecian diferencias en la estructura organizativa de Zeltia, ya que en el año 2001 se observaban atributos propios de la forma de red interna, los cuales serán comentados en el apartado dirigido al análisis de las nuevas formas de organización. De igual modo, se observa el empleo de una forma de red externa (licencia)

En conclusión, el Grupo Zeltia muestra un cambio estratégico y organizativo durante la última década del siglo xx y una coherencia entre ambos procesos de cambio. El hecho de que exista coherencia entre la estrategia de negocio dominante y la forma *holding* que, en principio choca con los resultados de la literatura previa, reside en la especificidad del presente caso de investigación, en el que el negocio de la biotecnología es intensivo en I+D¹⁸ y los productos potenciales resultantes se encuentran en fase de desarrollo y aún no han sido comercializados. Por ello, de acuerdo con el índice de Rumelt (que se obtiene a partir de la cifra de ventas) en estos momentos presenta una estrategia de negocio dominante pero, cabe esperar que una vez que se comercialicen estos productos estaremos en presencia de una estrategia de diversificación. En consecuencia, los presentes datos revelan que a efectos de gestión estamos en presencia de dos negocios con múltiples empresas

¹⁸ Los recursos dedicados a I+D en el Grupo Zeltia han experimentado un notable ascenso desde 1997, y más especialmente en los últimos tres años: en 1997 representaban 3,16 miles de euros, en 1998 6,42 miles de euros, en 1999 13,39 miles de euros, en el 2000 20,10 miles de euros y en el 2001 32,10 miles de euros. En definitiva, la inversión en investigación y desarrollo realizada en el ejercicio 2001 representa un incremento del 60% sobre la inversión en I+D capitalizada en el 2000.

independientes en donde la estructura *holding*, en principio, presenta rasgos de coherencia. Asimismo, en palabras de los propios directivos de la compañía la estrategia determina la estructura.

Por lo que respecta a la primera proposición, los resultados son más acordes con la proposición 1 que con su alternativa. Es decir, esta empresa que pertenece a un sector intensivo en innovación ha presentado un comportamiento estratégico más tendente hacia la especialización en sus negocios principales que hacia la diversificación no relacionada¹⁹. Además, en el presente caso se cumple la proposición 2 anteriormente planteada.

Nuevas formas organizativas (Proposición 3)

Aunque la estructura que más se aproxima a la forma organizativa del Grupo Zeltia en el año 2001 es la forma *holding* desde el punto de vista configuracional, el presente estudio revela la importancia creciente de otros factores característicos de la forma de red intra-organizativa. Así, en función de las ideas planteadas en la literatura sobre nuevas formas organizativas, los atributos más significativos de la forma R que se observan en Zeltia son: (i) formación de constelaciones temporales de personas: se forman equipos temporales de operaciones marinas, equipos de bioprospección, equipos de química de productos naturales, equipos de investigación y desarrollo preclínicos, investigación y desarrollo clínicos; (ii) tendencia hacia flujos de información horizontales, y (iii) importante autonomía de las divisiones. En consecuencia, se confirma la idea de que las características de la forma R coexisten con las de la forma organizativa que posee la empresa en cuestión, más que la idea de que sustituyen a las organizaciones existentes (resultado en línea con la proposición 3 del presente trabajo).

Por otro lado, este estudio muestra la relevancia de un buen sistema de incentivos para lograr el fin deseado. Para el Grupo Zeltia, las personas altamente motivadas son clave en todas las facetas de su negocio, su ingenio y su perseverancia son fundamentales para su éxito. Una estrecha colaboración del Consejo de Administración con los directivos y de éstos con los empleados es la fórmula más adecuada para trabajar en beneficio de todos y alcanzar el fin deseado. Lograr que todos los miembros que conforman la empresa se sientan realizados y trabajen con *profesionalidad* es una cuestión clave dentro de la política empresarial de Zeltia, dada la relevancia que en la misma se atri-

¹⁹ El hecho de que el Grupo Zeltia haya adoptado una estrategia de negocio dominante a través de la enajenación de negocios no estratégicos y la compra de participaciones en los negocios clave no implica contradicción con los resultados de Forcadell (2001). Es decir, la concentración en los negocios clave no es incompatible con la generación de nuevos productos a través de la inversión en activos intangibles (en este caso en I+D) y con la creación de nuevas líneas de productos vinculadas con sus líneas de productos principales. Es decir, no existe inconsistencia con el modelo GEST, ni con la hipótesis de la coherencia, ni con la RBV, ni con el enfoque de las capacidades dinámicas con base en las sinergias dinámicas.

buye al capital humano. Como consecuencia de este modo de pensar, en noviembre de 2000 se puso en marcha un sistema de incentivos dirigido a reconocer y recompensar la creatividad, iniciativa y actuación de sus directivos y empleados. La Junta de Zeltia aprobó un plan de incentivos para los equipos directivos de todas las filiales del Grupo Zeltia y todos aquellos empleados (salvo en Zelnova y Xylazel, en las que los únicos beneficiarios fueron los directivos que percibían una retribución variable anual) que tuvieran contrato indefinido y disfrutaran de retribución variable anual. El plan ofreció la posibilidad de comprar acciones de la empresa por un importe de hasta un máximo del doble de la retribución variable neta percibida y el número de títulos no excedería de 300.000, aunque podría ampliarse para atender la demanda. En conclusión, la filosofía de una elevada motivación no sólo está patente en el nivel del ápice estratégico y del resto de directivos sino también en todos los trabajadores. Por otra parte, la alta dirección posee un sistema de incentivos basado fundamentalmente en la remuneración variable, en el que se concede escasa importancia a las remuneraciones no monetarias.

Asimismo, si se consideran las aportaciones de algunos autores (D'aveni, 1994; Volberda, 1996), para los cuales la existencia de un entorno hipercompetitivo es un factor que puede conducir a la adopción de estructuras organizativas flexibles, entre las que se encuentra la forma R, la importancia concedida por el Grupo Zeltia a la innovación tecnológica y a la competencia del entorno confirma la relevancia de esos dos factores externos como determinantes del cambio organizativo. De hecho, según las palabras de los propios directivos de Zeltia, el rápido cambio tecnológico es el factor que ha incidido en mayor grado sobre el cambio en la estructura organizativa.

4.2. EL CASO DE CORTEFIEL

Los orígenes del Grupo Cortefiel datan del año 1880 siendo, pues, la compañía española de distribución textil más antigua respecto a otras grandes del sector como Inditex o Mango. Esta empresa, conocida desde 1976 por el nombre de su marca más insigne, Cortefiel, experimentó un giro notable en su estrategia empresarial con el nombramiento de Gonzalo Hinojosa como consejero delegado. Una de las primeras medidas tomadas fue el reforzamiento de la red de ventas interior ante la ausencia de exportaciones. Asimismo, se introdujo una política de austeridad y control del gasto que se mantiene todavía. Por otro lado, a partir de la década de los 80 se produjo otro cambio notablemente significativo que, como se verá a lo largo del caso, ha marcado la historia de esta compañía. Si en un pasado únicamente existía el concepto comercial de Cortefiel, en el futuro el lema de la diversificación de producto será una clave para su desarrollo.

Hoy en día, el Grupo Cortefiel es un imperio de la moda que se sitúa entre los cinco principales grupos de distribución textil por ventas, superficie y resultados de Europa Continental.

Coherencia entre el cambio estratégico y el cambio en la estructura organizativa del Grupo Cortefiel durante el período 1991-2001 (Proposiciones 1 y 2)

Desde el año 1991 el Grupo Cortefiel ha llevado a cabo una remodelación constante de sus tiendas para estar a la «última». El núcleo de esta empresa estaba formado en 1991 por cinco conceptos comerciales: Cortefiel, Springfield, Milano, Don Algodón (50%) y Mark&Spencer (33%) de los cuales, la marca Cortefiel representaba un 70% de la cifra de negocios. A este respecto, se seguía una estrategia de negocio dominante (Rumelt, 1974). Por otra parte, y bajo el enfoque de la internacionalización de la oferta, fuera del territorio nacional sólo estaba presente en Francia, Grecia y Portugal.

El año 1992 transcurrió sin incidentes relevantes pero ya en 1993 se dio el primer paso, dentro de la década objeto de estudio, hacia la estrategia de diversificación relacionada con la creación de una línea de lencería y cosmética natural bautizada con el nombre de Women'Secret. Paralelamente, se redujo la participación en la cadena Mark&Spencer.

Hasta 1994, año en el que se produjo la salida a Bolsa del Grupo, los esfuerzos de esta empresa por exportar sus tiendas hacia los mercados externos fueron prácticamente nulos. Incluso en ese año el único aspecto relevante para la internacionalización fue el acuerdo con el grupo suizo Herren Globus para abrir en Alemania una red de tiendas Springfield. Desde el punto de vista de la estructura organizativa, destacaba la centralización de las decisiones estratégicas y la descentralización de las decisiones operativas. La gestión de Cortefiel se llevaba a cabo en equipo y se buscaba que sus empleados asumieran responsabilidades.

El año 1995 fue un período interesante de cara a la estrategia de expansión. Entre las medidas llevadas a cabo destacan la creación de una 'empresa conjunta' con una firma europea para extender Women'Secret por Francia y Portugal, el establecimiento de otra 'empresa conjunta' entre Cortefiel y la cadena mejicana Palacio del Hierro para dar entrada a Springfield en los países iberoamericanos, y la adquisición de los inmuebles de la cadena Old River para lanzar la marca Springfield en Francia. Pero, el Grupo no sólo tomó posiciones en su estrategia de diversificación geográfica sino también en la de diversificación por productos mediante la incorporación de una cadena de perfumerías denominada Fragancia y Belleza (F&B).

En los años posteriores, el proyecto internacionalizador fue cobrando fuerza²⁰ y, desde la óptica del producto, el Grupo Cortefiel probó nuevas fór-

²⁰ En 1991 las ventas extranjeras representaban sólo un 4 por ciento de las ventas totales y dos años más tarde este porcentaje se situaba en un 21 por ciento. Además, mientras que en 1994 de los 238 establecimientos que poseía el grupo sólo 17 habían sido emplazados fuera del territorio español (cuatro centros Cortefiel en Portugal, otras cuatro tiendas Milano en Francia y nueve puntos de venta Springfield entre Portugal y Alemania), en 1996 de las 359 tiendas, 85, una

mulas mediante la venta de artículos de otras temporadas en las tiendas *Fifty Factory* (establecimientos con grandes descuentos). A medida que la estrategia de internacionalización va siendo una pieza clave para el crecimiento de la compañía se van produciendo cambios en la estructura organizativa. Por ejemplo, aunque la firma siempre había evitado la franquicia como modo de entrada en otros mercados, en 1998 utilizó esta forma de red externa con la empresa Shekem para vender la marca Springfield en Israel. Además, por medio también de una forma de red interorganizativa, concretamente una 'empresa conjunta' con Altadis, se introdujo en el negocio electrónico a través de Internet.

Por otra parte, este Grupo siempre preocupado porque sus clientes perciban sus prendas como de alta calidad, no dudó en incorporar diseños de modistos tan prestigiosos como Yves Saint Laurent y Pedro del Hierro (cadena creada en 1999). Asimismo, en 1999 siguió apostando por consolidar su presencia en el continente europeo, descartando el mercado británico por ser excesivamente competitivo, y sin tener intereses en Latinoamérica y Asia, a diferencia de otros rivales como Inditex. Al mismo tiempo, y consciente de la necesidad de no abandonar el ámbito nacional, implantó tiendas Springfield y Women'Secret en localidades pequeñas españolas. Por otro lado, su afán por desempeñar no sólo el diseño de sus colecciones sino también su producción, le llevó a adquirir la cuarta de sus fábricas mediante la compra de la sociedad húngara Tulipán RT, encargada de la producción de americanas. De esta forma, el Grupo Cortefiel elaboraba el 15% de los productos que comercializaba.

El año 2000 significó un gran impulso para los planes de internacionalización tras la compra del 80% de la cadena Werdin, cuyos establecimientos empezaron a operar en el 2001 bajo el concepto de Springfield. Además, Springfield, con sus aires vanguardistas, ha conseguido trasladar su estilo de moda a lugares tan lejanos como Arabia Saudí o el Líbano.

Si durante todos esos años la estrategia de diversificación geográfica del Grupo Cortefiel fue considerada como conservadora, el siglo XXI supuso un cambio de rumbo. En el 2001, se lanzó un proyecto que perseguía alcanzar una media de más de 100 establecimientos al año hasta el 2005. Sin embargo, el año 2002 pretendía convertirse en un año «nacional», principalmente mediante un crecimiento orgánico aunque sin descartar adquisiciones. Junto a

cuarta parte del negocio, estaban ubicados en ciudades extranjeras. Este camino ascendente hacia la internacionalización se vio apoyado a nivel organizativo con la creación de una dirección general internacional. No obstante, y aunque el crecimiento externo llevado a cabo por la compañía tuvo gran éxito, no todos los acuerdos dieron los frutos deseados, prueba de ello fue la ruptura de la alianza entre el grupo Globus y Cortefiel, ruptura que será reemplazada en el año 1997 con la creación de una empresa conjunta entre la PYME germana Wöhrl (40 por ciento) y la sociedad española (60 por ciento restante). En definitiva, los acuerdos eran incesantes y el próximo se estableció con el grupo alemán Douglas en el sector de la perfumería. En ese caso, se constituyó una empresa conjunta participada a partes iguales y a la que Cortefiel cedió sus dos establecimientos de Fragancia y Belleza. Durante esos primeros meses se abrieron 10 tiendas Douglas en España y 5 en Portugal.

esta estrategia de internacionalización está también patente en su filosofía la estrategia de diversificación de producto, una estrategia que se ha ido afianzado desde el año 1996. De este modo, en el 2001, al igual que en varios años anteriores, la estrategia del Grupo Cortefiel es la diversificación relacionada. Su negocio principal (Cortefiel) representa el 42% de las ventas totales y el resto de marcas han experimentado un auge, especialmente Springfield (sus ventas suponen el 41,9% de las ventas totales) y Women'Secret (sus ventas representan el 8,2% de las ventas totales).

Los datos previos reflejan la evolución experimentada por la estrategia del Grupo Cortefiel a lo largo del último decenio. Se observa que pasó de ser una empresa con una categoría de negocio dominante a ser una compañía diversificada, tanto a nivel de producto como geográfico.

En lo relativo a la estructura organizativa, desde el año 1991 al año 2001 se ha ampliado el número de divisiones. En la actualidad existen siete cadenas comerciales: Cortefiel (100 por cien), Springfield (100 por cien), Pedro del Hierro (100 por cien), Women'Secret (100 por cien), Milano (100 por cien), Don Algodón (50 por cien), Douglas (50 por cien), y una sede central que realiza las siguientes funciones: dirección de estrategia, finanzas y control, dirección de recursos humanos, dirección de operaciones, dirección división internacional, dirección industrial, dirección comercial y de expansión, y dirección de marketing. Nos encontramos, pues, con una estructura organizativa multidivisional, apta para la estrategia de diversificación de producto, complementada en el año 2001 por rasgos típicos de la forma R, que serán comentados en un apartado posterior. Asimismo, se han adoptado formas de red inter-empresas como las 'empresas conjuntas' (forma más utilizada), franquicias y alianzas, muy acordes con la estrategia de internacionalización.

En conclusión, el Grupo Cortefiel ha experimentado un cambio estratégico y organizativo a lo largo del período 1991-2001 y, además, existe una coherencia entre ambos procesos de cambio. Asimismo, según los propios directivos de la empresa la estructura sigue a la estrategia.

Por otra parte, el presente caso también muestra coherencia con la proposición 2. En relación con la primera proposición, los resultados están más acordes con la proposición 1 que con su alternativa, e indican que esta empresa, perteneciente a un sector poco intensivo en tecnología, presenta una evolución del comportamiento estratégico más tendente hacia la diversificación a partir de una estrategia más especializada de negocio dominante.

Nuevas formas organizativas (Proposición 3)

En el año 2001 el Grupo Cortefiel poseía una estructura organizativa multidivisional, compuesta por una serie de cadenas ampliamente conocidas en el mundo de la moda: Cortefiel, Springfield, Pedro del Hierro, Women'Secret, Milano, Don Algodón; una cadena de perfumerías: Douglas; y un concepto asociado a las nuevas tecnologías: Viaplus.com.

El rasgo más característico de la forma multidivisional patente dentro de esta empresa textil es la centralización de las decisiones estratégicas. La sede

central juega un papel muy relevante en la toma de decisiones, y a los directivos de división únicamente se les delega autonomía en lo referente a las decisiones operativas o más rutinarias. Sin embargo, junto a esta característica, típica de la forma multidivisional, coexisten otros aspectos íntimamente relacionados con los atributos de las formas de red interna (aspecto coherente con la proposición 3 del presente trabajo). En este sentido, los aspectos más destacados dentro del Grupo Cortefiel son: (i) formación de equipos de trabajo temporales y comunicación lateral: en la mayor parte de los departamentos las tareas se realizan a través de equipos de trabajo formados desde tres a veinte personas, y así se puede hablar del equipo de compras, del equipo de diseño, del equipo de planificación, del equipo de comunicación o del equipo de publicidad, entre otros. Estos equipos tienen autonomía para tomar decisiones ante los problemas y circunstancias que vayan surgiendo en el día a día, por lo que es muy importante la comunicación lateral entre ellos. Los flujos de información horizontales sustituyen a los flujos de información verticales, y (ii) rotación del personal: aunque el grado de especialización es importante no es rígido, los puestos varían y existe un alto grado de movilidad funcional.

Por otro lado, respecto al sistema de incentivos, el mecanismo empleado para lograr la motivación del personal es la celebración de convecciones y, en el caso de los equipos de ventas, son las comisiones las que constituyen el estímulo para la realización del trabajo. Asimismo, la alta dirección posee un sistema de incentivos basado en la remuneración variable a corto y largo plazo. No obstante, a pesar de la importancia de un buen sistema de incentivos para realizar un cambio organizativo (factor interno), según los propios directivos del Grupo Cortefiel, el desencadenante más relevante es la existencia de un entorno altamente competitivo (factor externo).

5. Implicaciones para la gestión

A continuación se ofrece un análisis comparado de los dos casos estudiados, con el fin de examinar si se han seguido o no pautas de comportamiento similares y derivar implicaciones para la gestión.

Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo

Tanto en el Grupo Zeltia como en el Grupo Cortefiel se observa un cambio en la estrategia y en la estructura organizativa, así como una coherencia entre dichos procesos de cambio (véase Tabla 3). Sin embargo, las pautas de comportamiento seguidas por las empresas son bien distintas. Mientras el Grupo Zeltia progresivamente ha orientado su estrategia hacia la especialización, el Grupo Cortefiel ha seguido la tendencia inversa, y ha acentuado, con el paso del tiempo, la estrategia de diversificación relacionada. Asimismo, las formas organizativas adoptadas en cada una de estas sociedades también difieren, ya que Zeltia se ha caracterizado por la implantación de una forma *holding* en tanto que el Grupo Cortefiel ha adoptado la forma M.

Por otro lado, respecto a la estrategia de diversificación geográfica, la evidencia empírica corrobora que aunque ambas empresas han apostado por esta alternativa en el año 2001, la empresa textil inició el proceso de internacionalización antes que la compañía químico-biotecnológica y ha empleado más modalidades de la forma de red inter-empresas (empresas conjuntas, franquicias o subcontratación) que el Grupo Zeltia (contrato de licencia).

TABLA 3.— *Estudio comparado de la coherencia entre el cambio estratégico y organizativo*

Empresa	Estrategia _{t-1}	Estrategia _t	C. E.	Estructura _{t-1}	Estructura _t	C. O.	Ajuste
Zeltia	Diversificación No Relacionada	Negocio Dominante e Internacionalización	SI	Holding	Holding con rasgos Red Interna y Externa	SI	SI Implícito
Cortefiel	Negocio Dominante	Diversificación Relacionada e Internacionalización	SI	Multidivisional	Multidivisional con rasgos Red Interna y Externa	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, a partir de los diversos argumentos teóricos y de la evidencia empírica obtenida cabe destacar los siguientes aspectos con relevantes implicaciones en la práctica de la gestión de empresas: (i) importancia de la coherencia entre la estrategia y la estructura organizativa manifestada en el ámbito teórico y soportada empíricamente en el presente estudio de forma longitudinal en el tiempo; (ii) aunque coherentes, los patrones evolutivos estratégicos seguidos por ambas empresas a lo largo del tiempo han sido distintos. Una ha tendido desde la diversificación no relacionada hacia la especialización (Zeltia), en tanto que la otra se ha desarrollado desde un negocio dominante hacia una diversificación relacionada (Grupo Cortefiel); (iii) por su parte, la estructura organizativa también ha experimentado cambios y ha ido evolucionando en el tiempo ajustada a las necesidades de las empresas en concreto, más allá de cualquier criterio taxonómico, acorde con el contexto y la especificidad de cada caso; (iv) en relación con el orden secuencial entre la estrategia y la estructura, este trabajo es acorde con el planteamiento de Harvard, ya que la evidencia nos informa de que la estrategia parece haber influido más en la estructura que a la inversa; finalmente, (v) estos resultados parecen confirmar la existencia de una nueva etapa en el proceso evolutivo de la escuela de Harvard, caracterizada esta última por una estrategia de diversificación geográfica y una estructura con forma en red externa.

Nuevas formas organizativas

En un plano más microanalítico, aunque tanto el Grupo Cortefiel como el Grupo Zeltia presentan rasgos característicos de la forma de red interna en sus estructuras organizativas actuales, ésta última muestra más atributos propios de las nuevas formas organizativas. Por ejemplo, mientras que en la estructu-

ra organizativa existente en Cortefiel en el año 2001 la centralización de las decisiones estratégicas es el aspecto más valorado, en el Grupo Zeltia se concede importancia a la descentralización de este tipo de decisiones. Asimismo, la motivación del personal, aunque valorada por las dos empresas, parece ser un rasgo más valorado en Zeltia que en Cortefiel.

Los datos muestran la existencia de características típicas de la forma R como la importancia de los equipos o los flujos de información horizontales. Estos rasgos están presentes en las dos empresas, pero parecen haberse introducido más en Zeltia que en Cortefiel (véase Tabla 4).

TABLA 4.— *Estudio comparado sobre nuevas formas de organización*

Empresa	Atributos red interna	Principal factor determinante del cambio organizativo
Zeltia	Constelaciones temporales de personas Comunicación lateral Mayor autonomía de las divisiones	Rápidos cambios tecnológicos
Cortefiel	Constelaciones temporales de personas Rotación de personal Comunicación lateral	Entorno altamente competitivo

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos más destacados que se pueden derivar para la práctica empresarial son los siguientes: (i) los mecanismos de coordinación son especialmente importantes para las empresas consideradas en la puesta en práctica de sus estrategias; (ii) igualmente los sistemas de incentivos son un instrumento relevante de aplicación del cambio organizativo. Los resultados muestran que no existe un método específico de sistemas de incentivos sino que deben estar basados en la noción de complementariedad con el resto de variables que componen el sistema; (iii) el proceso evolutivo seguido por las dos empresas muestra clara evidencia de que las prácticas organizativas, en lo que a mecanismos de coordinación se refieren, tienden hacia más participación, más flexibilidad, mayor formación de equipos, modularidad e información horizontal, que confirman la tendencia de inserción de atributos propios de la estructura con forma R.

Finalmente, se espera que los presentes resultados obtenidos a la luz de la literatura y evidencia empírica concreta, permitan establecer pautas de comportamiento que orienten las prácticas de rediseño estratégico y transformación organizativa de las empresas, y esperamos puedan proporcionar ideas y ayuda para afrontar los problemas a los que se enfrentan los directivos en la práctica.

6. Conclusiones

En este trabajo se ha analizado la coherencia ente los procesos de cambio estratégico y organizativo que han experimentado dos grandes empresas españolas durante el período comprendido entre los años 1991 y 2001. Para ello se ha utilizado una investigación de proceso y se ha considerado el factor

tiempo y el contexto. Específicamente, la investigación se ha centrado en dos aspectos: (a) estudio de la coherencia entre el cambio en la estrategia y el cambio en la estructura organizativa desde una perspectiva configuracional, y (b) análisis, desde una perspectiva más microanalítica, de las características que informan el proceso evolutivo desde formas de organización más tradicionales hacia nuevas formas organizativas.

La respuesta a las preguntas de la coherencia entre la estrategia y la estructura organizativa, así como los rasgos que definen a las nuevas formas de organización son, sin duda, el principal atractivo y novedad del presente trabajo en relación con la literatura existente. En concreto, a saber, la coherencia entre la estrategia y la estructura a finales del siglo XX y principios del siglo XXI no ha sido abordada en el ámbito nacional. Por su parte, la investigación sistemática sobre los rasgos distintivos de las nuevas formas organizativas, que proporciona un conocimiento acumulado, se encuentra en fase emergente de desarrollo en el plano nacional e internacional, por lo que son tópicos que requieren de mucha investigación posterior.

En relación con la coherencia entre la estrategia y la estructura organizativa, se desprenden las siguientes conclusiones: (i) los dos estudios de casos evidencian que la estrategia y la estructura son acordes la una con la otra en todo momento. Además, en los últimos años, el modelo de Chandler se extiende desde la estrategia de diversificación de productos a la estrategia de internacionalización, y en lo relativo al cambio estructural que acompaña a dicho cambio estratégico, las formas organizativas corporativas tienden a incorporar elementos de las formas de red tanto interna como externa; (ii) los resultados muestran que no existe un camino universalista, y (iii) los resultados avalan la proposición de que empresas en sectores más intensivos en innovación tecnológica tienden hacia la especialización, mientras que empresas en sectores menos intensivos tienden hacia la diversificación.

Por su parte, en relación con las nuevas formas de organización interna, en los dos estudios se observa que los rasgos distintivos de estas nuevas formas de organización son una combinación de mecanismos de coordinación que están evolucionando desde formas tradicionales (holding y multidivisional). Es decir, a pesar de que en ninguno de los dos casos la forma R es la estructura organizativa adoptada en el año 2001, se observa que van apareciendo una serie de rasgos distintivos de la misma (importancia creciente de los equipos, de la participación y de los flujos de información horizontales) que *conviven* con los rasgos característicos de la forma existente anteriormente.

A partir del presente trabajo pueden desarrollarse dos líneas de investigación paralelas: primera, continuar con estudios contextuales y longitudinales para indagar sobre los dos problemas abordados en otros contextos específicos, y segunda, intentar derivar resultados a partir de muestras más grandes tanto sobre la primera cuestión de investigación como sobre la segunda.

Sin duda, el estudio de la relación dinámica entre la estrategia y la estructura junto con el análisis de la combinación de mecanismos de coordinación que caracterizan a las nuevas formas organizativas es un interesante y fructífero tema de investigación futura, sobre el que la comunidad científica no ha hecho más que dar sus primeros pasos.

Referencias bibliográficas

- Actualidad Económica*, núms. 1746, 1754, 1795, 1879, 1895, 2050, 2058, 2141, 2142, 2159, 2166-2167, 2171, 2203, 2209, 2214, 2239, 2276.
- AMBURGEY, T. L. y DACIN, T. (1994), «As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change», *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 6, págs. 1427-1452.
- ARRUÑADA, B. (1998), *Teoría Contractual de la Empresa*, Barcelona, Marcial Pons.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991), *Managing Across Borders: The transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- (1993), «Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue, págs. 23-46.
- BIGLEY, G. A. y ROBERTS, K. M. (2001), «The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments», *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 6, págs. 1281-1299.
- BROWN, S. L. y EISENHARDT, K. M. (1998), *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston, Harvard Business School Press.
- BURGELMAN, R. A. (1983), «A process model of internal corporate venturing in the diversified firm», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 2, págs. 223-244.
- CAMPBELL, A.; GOOLD, M. y ALEXANDER, M. (1995), «The value of the parent company», *California Management Review*, vol. 38, núm. 1, págs. 79-97.
- CHAKRAVARTHY, B. S. y WHITE, R. E. (2001), «Strategy process: Forming, implementing and changing strategies», en A. M. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington *Handbook of Strategy and Management*, Londres, Sage Publications, págs. 182-205.
- CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press.
- (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press.
- (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Harvard University Press.
- (1991), «The functions of the HQ unit in the multibusiness firm», *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, págs. 31-50.
- CHANNON, D. F. (1973), *The Strategy and Structure of British Enterprise*, Londres, The Macmillan Press.
- CHILD, J. y McGRATH, R. G. (2001), «Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy», *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 6, págs. 1135-1146.
- D'AVENI, R. A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Nueva York, The Free Press.
- DE LA FUENTE, J. M.; GARCÍA-TENORIO, J.; GUERRAS, L. A. y HERNANGÓMEZ, J. (1997), *Diseño Organizativo de la Empresa*, Madrid, Civitas.
- DURÁN, J. J. (2000), *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Madrid, Pirámide.
- DYAS, G. P. y THANHEISER, H. (1976), *The Emerging European Enterprise*, Londres, The Macmillan Press.
- EISENHARDT, K. M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, págs. 532-550.
- EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. A. (2000), «Dynamic capabilities: What are they?», *Strategic Management Journal*, vol. 21, Special Issue, págs. 1105-1121.
- Fomento de la producción*, núms. 1025, 1064, 1118, 1186.

- FORCADELL, F. J. (2001), «Hacia un análisis dinámico basado en los recursos de la interacción entre intangibles tecnológicos, estrategia de diversificación y resultados. Una aplicación a las empresas industriales españolas», *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza, págs. 1-28.
- GALÁN, J. I. (2001), «Mecanismos de coordinación e incentivos en la estructura multidivisional», en A. Rodríguez, *Nuevos Desafíos de la Economía de la Empresa. En Memoria y Homenaje al Profesor Dr. D. Emilio Soldevilla García*, Milladoiro, vol. 1, págs. 257-267.
- GALÁN, J. I. y SUÁREZ, I. (1997), «Estrategia y estructura organizativa: El caso español», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, págs. 91-104.
- GALUNIC, D. C. y EISENHARDT, K. M. (2001), «Architectural innovation and modular corporate forms», *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 6, págs. 1229-1249.
- GARCÍA-CESTONA, M. A. y ORTÍN-ÁNGEL, P. (2002), «La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, págs. 355-372.
- GARUD, R. y VAN DE VEN, A. H. (2001), «Strategic change processes», en Pettigrew, A. M.; Thomas, H. y Whittington, R., *Handbook of Strategy and Management*, Londres, Sage Publications, págs. 206-231.
- GOOLD, M. y CAMPBELL, A. (1989), *Estrategias y Estilos*, Madrid, Tecnología de Gerencia y Producción.
- (2002a), «Parenting in complex structures», *Long Range Planning*, vol. 35, número 3, págs. 219-243.
- (2002b), *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. y ALEXANDER, M. (1994), *Corporate-level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- GRANT, R. M. (2001), «Knowledge and organization», en I. Nonaka y D. J. Teece, *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Londres, Sage, págs. 145-169.
- (2002), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, Blackwell Publishers.
- GUERRAS, L. A.; GARCÍA-TENORIO, L. y PÉREZ, M. J. (1994), «El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 49, núm. 152, págs. 239-256.
- GUERRAS, L. A. y GARCÍA-TENORIO, L. (1995), Las unidades estratégicas de negocio: ¿Autonomía o interrelación?. *Dirección y Organización*, vol. 14, págs. 20-26.
- GUERRAS, L. A. y MONTORO, M. A. (2002), «El diseño organizativo de los acuerdos de cooperación», en P. Morcillo y J. Fernández, *Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*, Madrid, Ariel Economía, págs. 241-260.
- GUPTA, K. A. (1987), «SBU relations, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 3, págs.477-500.
- GUPTA, K. A. y GOVINDARAJAN, V. (1986), «Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications», *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 4, págs.695-714.
- HARRIS, I. C. y RUEFLI, T. W. (2000), «The strategy/structure debate: An examination of the performance implications», *Journal of Management Studies*, vol. 37, núm. 4, págs. 587-603.
- HEDLUND, G. (1994), «A model of knowledge management and the N-form corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue, págs.79-90.
- HENDERSON, R. M. (1994), «The evolution on integrative capability: Innovation in car-

- diovascular drug discovery», *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, núm. 3, págs. 607-630.
- HOSKISSON, R. E. y BUSENITZ, L. W. (2002), «Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice», en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, *Strategic Entrepreneurship*, Oxford, Blackwell Publishing.
- HUERTA, E. (1993), *La empresa. Cooperación y conflicto*, Madrid, Eudema.
- ILINITCH, A. Y.; D'AVENI, R. A. y LEWIN, A. Y. (1996), «New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments», *Organization Science*, vol. 7, núm. 3, págs. 211-220.
- JACQUEMIN, A. (1989), *La nueva Organización Industrial*, Barcelona, Vicens Vives.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, págs. 305-360.
- KAY, N. M. (1997), *Pattern in Corporate Evolution*, Oxford, Oxford University Press.
- (2002), «Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A comment», *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, núm. 1, págs. 189-197.
- KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. y GLYNN, M. A. (2002). «Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective», en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, *Strategic Entrepreneurship*, Oxford, Blackwell Publishing.
- KOGUT, B. (1992), «National organizing principles of work and the erstwhile dominance of American Multinational Corporation», *Industrial and Corporate Change*, vol.1, núm. 2, págs.285-325.
- MARKIDES, C. C. (1995), *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, Cambridge, The MIT Press.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, Nueva York, McGraw-Hill.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993), *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Barcelona, Ariel.
- MILLER, D. (1988), «Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications», *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 2, págs. 280-308.
- NELSON, R. R. (1991), «Why do firms differ and how does it matter?», *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, págs. 61-74.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- PAVAN, R. J. (1976), «Strategy and Structure: The Italian Experience», *Journal of Econometrics and Business*, vol. 28, págs. 254-260.
- PETTIGREW, A. M. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell.
- (1987), «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 6, págs. 649-670.
- (1990), «Longitudinal field research on change: Theory and practice», *Organization Science*, vol. 1, núm. 3, págs. 267-292.
- (1992), «The character and significance of strategy process research», *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue, págs. 5-16.
- (1997), «What is processual analysis», *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, núm. 4, págs. 337-348.
- PETTIGREW, A. M. y FENTON, E. M. (2000), *The Innovating Organization*, Londres, Sage Publications.

- PETTIGREW, A.; WOODMAN, R. W. y CAMERON, K. M. (2001), «Studying organizational change and development: Challenges for future research», *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4, págs. 697-713.
- PLA, J.; LEÓN, F. y DASÍ, M. (1999), *Dirección de Empresas Multinacionales: Teoría y Práctica*, Valencia, Promolibro.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1994), «Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 5, págs. 5-16.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press.
- Revista Mercado*, núm. 593
- RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, Harvard University Press.
- SALAS, V. (1999), «Poder, relaciones y complementariedades en la teoría de la empresa», *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, págs. 2-16.
- (2000), «La cultura en las organizaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 7, págs. 341-364.
- SALONER, G.; SHEPARD, A. y PODOLNY, J. (2001), *Strategic Management*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- SÁNCHEZ, R. y MAHONEY, J. T. (1996), «Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organizational design», *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue, págs. 63-76.
- SCOTT, B. R. (1973), «The industrial state: old myths and new realities», *Harvard Business Review*, vol. 51, núm. 2, págs. 133-148.
- STOPFORD, J. y WELLS, L. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Londres, Longmans.
- TEECE, D. J. (1993), «The dynamics of industrial capitalism: Perspectives on scale and scope», *Journal of Economic Literature*, vol. 31, núm. 1, págs. 199-225.
- (2001), «Strategies for managing knowledge assets», en I. Nonaka y D. J. Teece, *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*, Londres, Sage, págs. 125-144.
- TEECE, D. J.; RUMELT, R.; DOSI, G. y WINTER, S. (1994), «Understanding corporate coherence. Theory and evidence», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 23, núm. 1, págs. 1-30.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, págs. 509-533.
- THOMAS, H. (2001), «The state of the art of the dynamic capabilities school», en H. W. Volberda y T. Elfring, *Rethinking strategy*, Londres, Sage Publications, págs. 191-197.
- VAN DE VEN, A. H. y POOLE, M. S. (1995), «Explaining development and change in organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, págs. 510-540.
- VAN WIJK, R. A. y VAN DEN BOSCH, F. A. J. (2000), «The emergence and development of internal networks and their impact on knowledge flows: The case of Rabobank Group», en A. M. Pettigrew y E. M. Fenton, *The Innovating Organization*, Londres, Sage Publications, págs. 144-177.
- VENTURA, J. (1996), *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- VOLBERDA, H. W. (1996), «Toward the flexible form: How to remain vital in hyper-competitive environments», *Organization Science*, vol. 7, núm. 4, págs. 359-374.
- (1997), «Building flexible organizations for fast-moving markets», *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 2, págs. 169-183.
- VOLBERDA, H. y ELFRING, T. (2001), *Rethinking strategy*, Londres, Sage Publications.
- WHITTINGTON, R. (2001), «Corporate structure: From policy to practice», en A. M. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Londres, Sage Publications, págs. 213-118.

- WHITTINGTON, R. y MAYER, M. (1997), «Beyond or behind the M-Form? The structures of European business», en H. Thomas, D O'Neal y M. Gherman, *Strategy, Structure and Style*, Chichester, John Wiley.
- (2000), *The European Corporation. Strategy, Structure and Social Science*, Oxford, Oxford University Press.
- (2002), «Response to Kay: Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A comment», *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, núm. 1, págs. 199-205.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M. y CURTO, F. (1999), «Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structure change in France, Germany and the UK», *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, núm. 3, págs. 519-551.
- WHITTINGTON, R.; PETTIGREW, A. M. y THOMAS, H. (2001), «Conclusion: Doing more in strategy research», en A. M. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Londres, Sage Publications, págs. 475-487.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, Free Press.
- WOLF, J. y EGELHOFF, W. G. (2002), «A reexamination and extension of international strategy-structure theory», *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 2, páginas 181-189.
- WRIGLEY, L (1970), «*Divisional autonomy and diversification*», Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- YIN, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage Publications.

