

## ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

¿Cuántas veces se habrá sentado cada directivo delante de un folio con la intención de diseñar un nuevo organigrama? Estará, probablemente, haciéndose estas preguntas: ¿cuántas y cuáles deben ser las unidades de la organización?; ¿qué componentes deben agruparse y cuáles tienen que mantenerse separados?; ¿qué tamaño y forma corresponden a los distintos componentes?; ¿cuál es el lugar idóneo para cada unidad y la relación apropiada entre las distintas unidades?

Todos los directivos sienten, periódicamente, la necesidad de adecuar las estructuras de sus compañías, aunque, frecuentemente, sólo consiguen constatar lo difícil que es lograr un diseño eficaz para su organización; hay demasiados factores en juego y demasiados aspectos a considerar, sin contar los derivados del siempre delicado asunto del reparto del poder entre los colaboradores, que hacen muy difícil el análisis profundo y sereno que este asunto requiere. Así, normalmente, la estructura de las empresas es, más bien, el fruto de un proceso de pequeños cambios, de añadidos, de constantes ajustes coyunturales que unas veces se consolidan y otras no. Son, finalmente, la historia de la empresa y la mayor o menor influencia o ambición de cada responsable, lo que va configurando una determinada estructura, en lugar de que el diseño de ésta se base en criterios bien fundamentados y en un análisis concienzudo. Sin embargo una estructura organizativa adecuada es condición "sine qua non" para lograr el éxito. Dotar a la empresa de la estructura que necesita es clave para asegurar una gestión eficaz.

Un análisis estratégico profundo va a poner de manifiesto, también, los problemas derivados de un deficiente diseño de la organización.

Para Peter Drucker una estructura debe responder a las siguientes especificaciones formales:

- claridad
- economía
- focalización hacia el rendimiento
- comprensión
- permitir la toma de decisiones al nivel más bajo posible
- estabilidad y adaptabilidad
- auto renovación, capacidad de auto perpetuarse

Como señala el propio Drucker, estas especificaciones no son fácilmente compatibles, incluso pueden resultar contradictorias; algunas estructuras cumplirán muy bien con algunas de ellas y mal con otras. Las estructuras organizativas no son soluciones dogmáticas ni mágicas; organizar y estructurar una empresa es un asunto práctico; principios como "si funciona no lo cambies" o "si puede ser sencillo no lo compliques", son decisivos para tener éxito; no los olvidemos, no se trata de la estructura por la estructura, se trata de que la estructura funcione.

Las organizaciones, al principio de la vida de la empresa, son simples y tienden, naturalmente, a desarrollar estructuras orgánicas funcionales: la dirección, y los departamentos funcionales - compras, producción, ventas, administración - dependiendo directamente de ella.

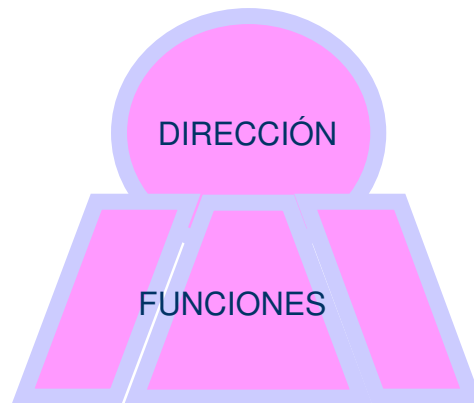


Figura 1

La estructura funcional, si el tamaño de la organización no es muy grande, cumple muy bien con las especificaciones de claridad y economía; también es buena como estructura de decisión, si no es, insistimos, muy grande. Esta organización funcional es estable, tiene una gran inercia, una gran resistencia a la adaptación y al cambio. Y, quizá lo más relevante sea que no facilita la auto renovación, no prepara la sucesión: la organización depende, absolutamente, del líder y no es capaz de preparar el futuro.

Cuando la organización crece y, sobre todo, cuando se va haciendo más compleja, más diversa, la estructura funcional, que antes respondía muy bien a la mayoría de las especificaciones formales, deja de hacerlo: la coordinación se hace imposible; los conflictos entre las áreas funcionales son permanentes y éste no es, como se tiende a pensar, un problema de personas sino de diseño de la estructura. La respuesta al crecimiento, cuando no va acompañado de excesiva diversificación, suele ser la burocratización; se desarrollan entonces, en las estructuras, la estandarización y la normalización, cediendo a los burócratas - que son quienes determinan el modo de hacer las cosas - parte del poder de la línea.

Pero cuando el crecimiento viene acompañado de diversificación, esa forma burocrática de organizarse también entra en crisis. Una organización grande y diversificada necesita descentralizarse para poder ser manejada. El principio es claro: si la organización es inmanejable, por tamaño y diversidad, para una única dirección, dividámosla en unidades más pequeñas y más homogéneas, que sí lo sean: las divisiones.

En la descentralización es primordial que se defina muy bien la actividad de cada una de las divisiones y se eviten los solapamientos entre ellas. La clave para que la descentralización sea eficaz está en orientar cada una de las divisiones hacia un mercado bien definido; que sea el mercado al que se dirigen, la satisfacción de las necesidades específicas de sus clientes, la razón de ser de la división.

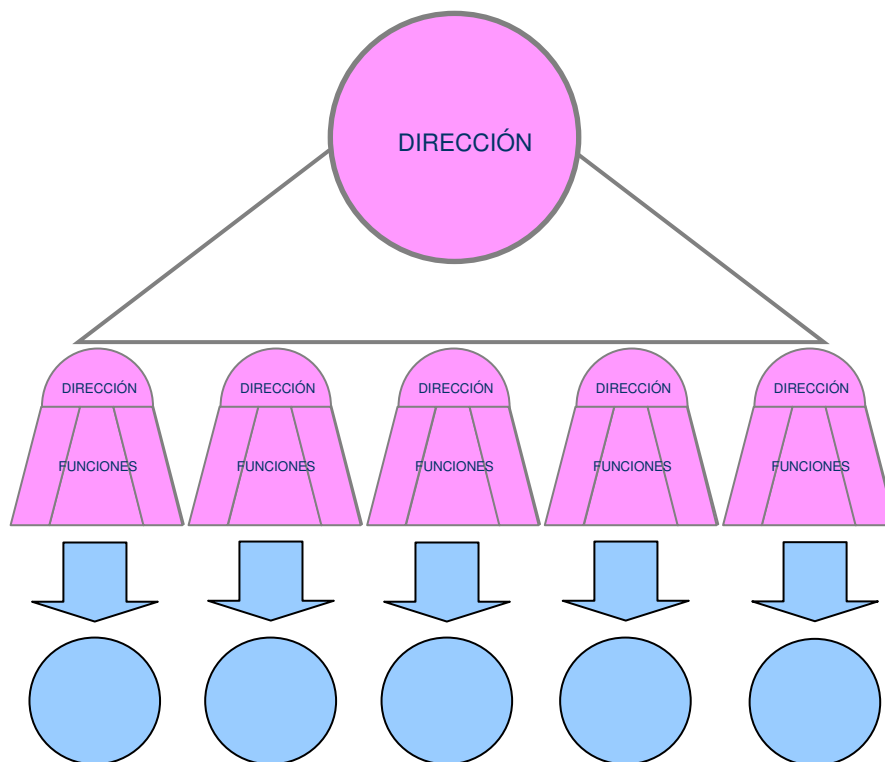


Figura 2

Las estructuras así descentralizadas, orientadas a mercados concretos, son claras y económicas, fáciles de entender: todos saben cuál es su papel, el de su unidad y el de las demás unidades; la estructura es adaptable y, a la vez, estable; también permite, evidentemente, que las decisiones sean tomadas en el nivel adecuado; está muy orientada al rendimiento; y, sobre todo, permite el crecimiento y desarrollo de las personas, facilitando así la auto renovación. Pero una organización descentralizada necesita una misión común que trascienda las divisiones, si no puede convertirse en una torre de Babel; si no hay una misión común claramente definida es mejor crear empresas independientes que mantener una estructura común descentralizada.

A veces, para responder al reto del crecimiento, se adoptan formas de descentralización funcional; es decir, se organizan algunas de las funciones autónomamente, casi como si se tratara de empresas diferentes o como empresas diferentes, estableciendo precios de transferencia entre ellas y el resto de la organización: por ejemplo cuando la comercialización se desagrega, separándola del resto de la organización, estableciendo precios de cesión entre las unidades productivas y la comercializadora - que se hace cargo de los stocks y vende según sus propios criterios -; también cuando se descentraliza la función de aprovisionamientos, haciendo actuar a las unidades de producción como una maquila; etc.

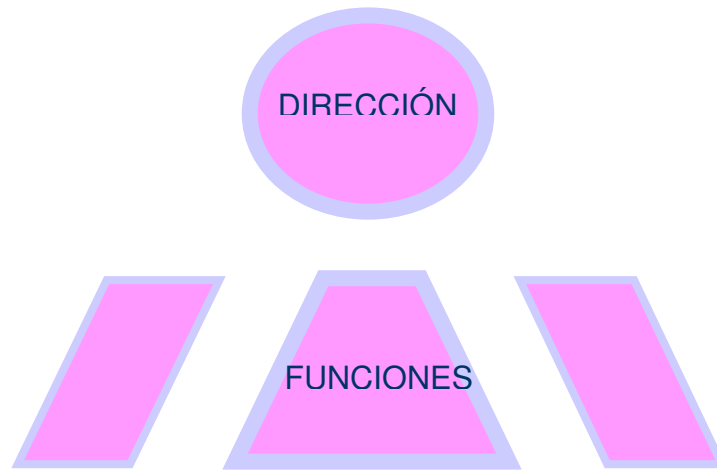


Figura 3

En este tipo de organizaciones - las descentralizadas por funciones - se malgasta mucho tiempo en resolver conflictos de interés entre las unidades; el resultado de cada unidad depende más de haber negociado un buen precio de transferencia que de haber satisfecho adecuadamente las necesidades de un mercado, lo cual tiene consecuencias negativas serias: se genera mucha división y se pierde perspectiva de empresa. Es una estructura poco clara, poco económica, no permite que se comprenda bien la tarea propia y la de los demás, no favorece el enfoque hacia el rendimiento ni que las decisiones se puedan tomar al nivel más bajo posible; sin embargo, en algunos casos, es la forma adecuada de organizarse; esto ocurre, en general, cuando la lógica de los mercados no tiene nada que ver con la de la producción: industria de refino de petróleo, petroquímica, química y metalúrgica, así como las modernas empresas de servicios son buenos ejemplos.

Otra respuesta es la de las organizaciones matriciales, en las que hay una doble descentralización, por funciones y por mercados, que se solapan en la misma estructura. Aunque a veces pueda ser una opción adecuada, estas estructuras resultan, en general, poco económicas y nada claras; corren riesgo permanente de desenfocarse y perderse en desgastes internos en lugar de buscar la eficacia; y, también, resultan confusas para la toma de decisiones.

Siguiendo a Henry Mintzberg, podemos decir que estructurar una organización es algo más que agrupar las tareas similares o relacionadas en unidades diferenciadas; hay que definir, también, su adecuada coordinación, diseñar los dispositivos que aseguren ésta. Para Mintzberg los mecanismos elementales de coordinación son cinco: la adaptación mutua, la supervisión directa, la estandarización de procedimientos, la normalización de habilidades y la normalización de los resultados de cada tarea.

El primer mecanismo de coordinación, el más natural, es la mutua adaptación entre quienes tienen que coordinarse; las personas resuelven por sí mismas muchos problemas de coordinación.

En cuanto aparecen entre ellos los primeros conflictos de interés serios suelen necesitar un poder arbitral superior que resuelva lo que no son capaces de resolver solos; se trata del segundo mecanismo de coordinación: la supervisión mutua; el jefe común resuelve los conflictos marcando los límites.

Pero cuando las organizaciones van creciendo y haciéndose más complejas, los dos primeros mecanismos son insuficientes, se hace necesario acudir a la normalización de comportamientos, de resultados y de habilidades, como formas de coordinación. Si las personas tienen las mismas pautas de comportamiento, están educadas en los mismos principios, les resulta más fácil entenderse; si cada uno tiene muy bien definido que resultado concreto se espera de su trabajo, tampoco es fácil que se creen conflictos; y si las habilidades de cada uno, su oficio, están homologadas, cada quién responde de su parte con profesionalidad.

Para asegurar la estandarización y normalización de comportamientos, de resultados y de habilidades se desarrolla en las organizaciones lo que Mintzberg llama la "tecnestructura": equipos que mediante emisión de normas y procedimientos y mediante mecanismos de control aseguran la coordinación. Cuando la tecnestructura se desarrolla, la línea jerárquica, los mandos, van cediendo parte de su poder a estos burócratas.

Para Mintzberg las estructuras organizativas tienen cinco partes: el núcleo de las operaciones, el vértice estratégico, la línea media, la tecnestructura y los staffs de apoyo.

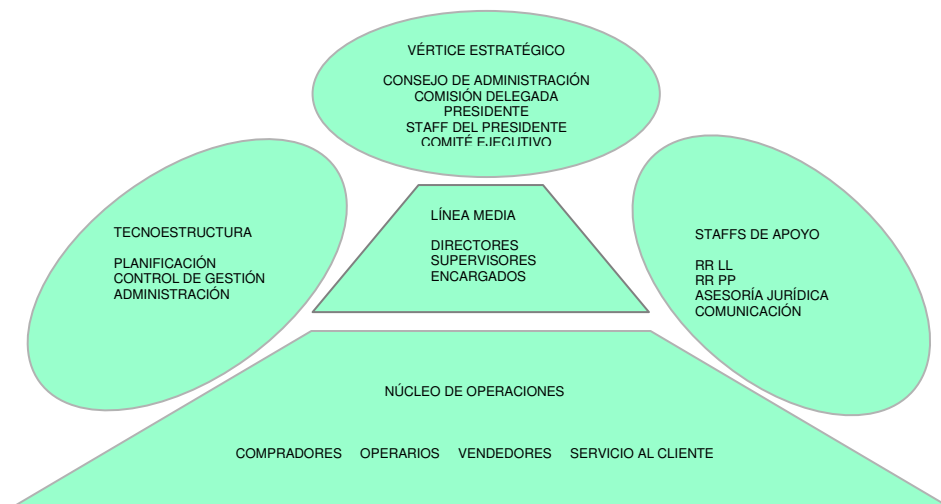


Figura 4

También hay cinco fuerzas o tendencias dentro de la estructura: la centralización, la descentralización o fragmentación, la profesionalización, la normalización y la colaboración.

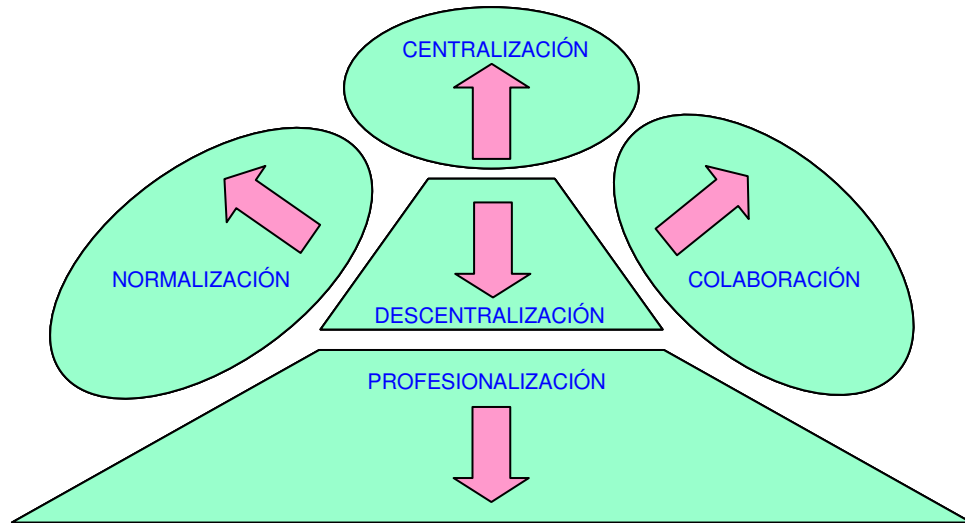


Figura 5

De acuerdo al mayor o menor protagonismo de cada una de las cinco partes en la estructura Mintzberg define también cinco configuraciones estructurales básicas: la estructura simple, la burocracia operacional, la normalización burocrática, la estructura divisional y la adhocracia.

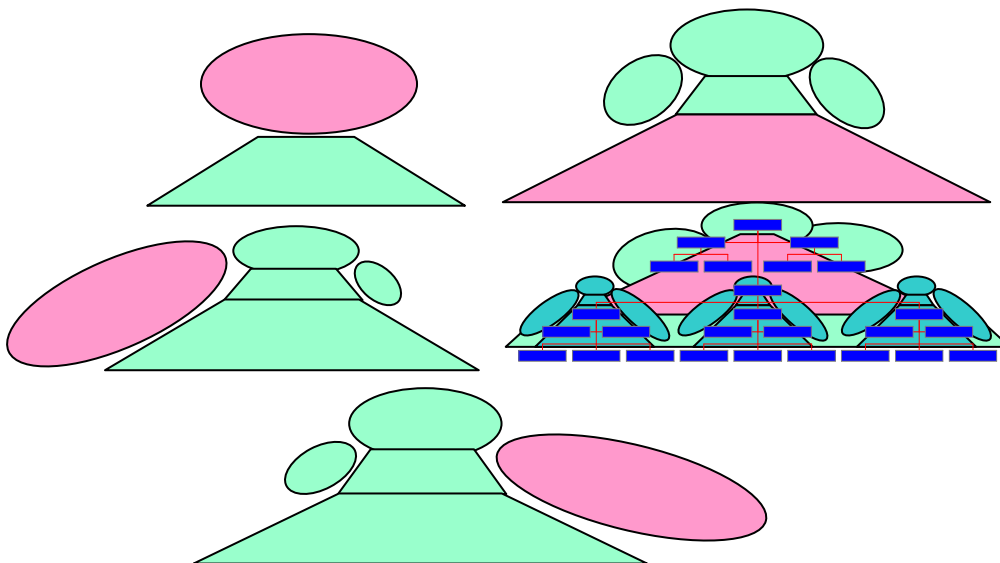


Figura 6

Repasaremos ahora algunas de las ideas de M:E. Porter, acerca de las estructuras.

En una organización con actividades diversificadas, con diferentes unidades estratégicas de análisis, la observación de las diferentes cadenas de valor de estas puede ayudar al mejor diseño de la estructura: ¿qué actividades de la cadena de valor de las diferentes unidades son susceptibles de ser agrupadas y cuáles no?; ¿cuáles son las sinergias que podemos lograr y

cuáles son los costes de compromiso que hay que soportar por hacerlo? Una empresa va a conseguir ventajas compartiendo transversalmente algunas de los eslabones de la cadena de valor de sus unidades siempre que no pierda demasiada flexibilidad de respuesta ni compromiso en la tarea, ni que la coordinación se resienta, o resulte muy costoso asegurarla.

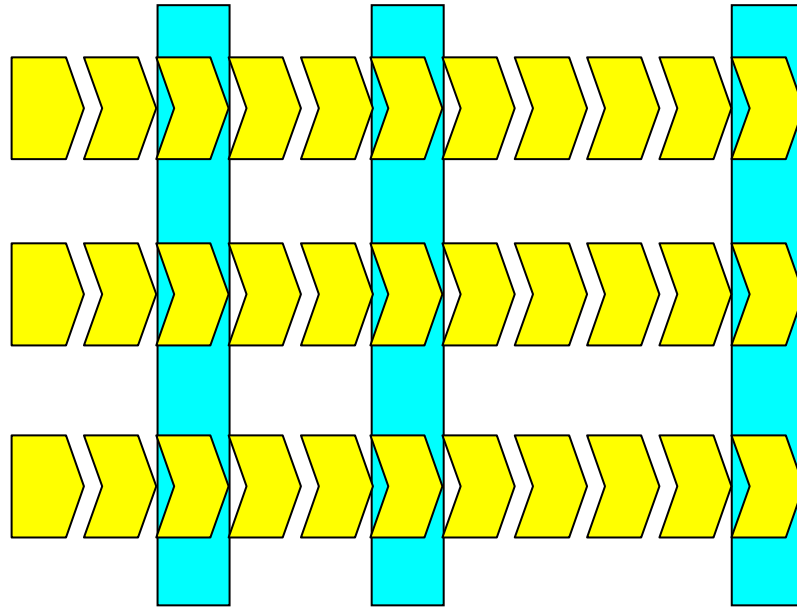


Figura 7

En una descentralización habrá servicios y funciones que deban ser centralizadas y otras que permanecerán en las unidades, según que las sinergias o los costes de compromiso desequilibren, en un sentido o en otro, la balanza de la decisión. Desde luego muchas de las funciones de apoyo estarán mejor compartidas; eso será lo normal, aunque podrá haber excepciones. Como señala Porter, las actividades relacionadas con compradores, con clientes y con usuarios suelen generar sinergias importantes. Compartir el aprovisionamiento de las primeras materias incrementa el poder de negociación frente a los proveedores: casi siempre es aconsejable centralizar las compras. Compartir las actividades de producción suele ser fuente de sinergias, aunque si la fabricación es muy diversa puede dar lugar a costes de compromiso muy importantes y alejar el diseño de la producción puede ser muy costoso. Compartir los canales de distribución también suele ser fuente de sinergias. Compartir fuerza de ventas puede mejorar los costes de infraestructura y facilitar el acceso a los canales de distribución, aunque se debe pagar el precio de una limitada especialización. Compartir sistemas de procesamiento de pedidos puede facilitar el acceso a tecnologías más sofisticadas.

¿Cuál será, exactamente, en una descentralización divisional, el papel de la oficina central?. Para Porter, este papel es el de planificar y asignar recursos, auditar y controlar resultados y proveer servicios centrales. La oficina central puede ayudar en la creación de valor, influyendo en cada unidad, influyendo en las relaciones entre las unidades y planificando la entrada en nuevos sectores, además de prestando servicios centrales.

Para Porter hay tres tipos de estrategia corporativa: los gestores de la cartera de negocios, los expertos en transferencia de habilidades y los expertos en reestructuraciones. Los gestores de la cartera de negocios se centran en la mejor captación de recursos y en la más eficiente asignación de estos, planificando las entradas y salidas en los sectores de actividad y controlando los resultados. Los expertos en transferir habilidades necesitan de unidades con necesidad de habilidades similares o relacionadas; su apoyo es la transferencia de directivos clave, los grupos de trabajo inter divisionales, el I+D compartido, etc. Los expertos en reestructuraciones identifican posibles adquisiciones en empresas con activos infravalorados o con procedimientos ineficaces que adquieren y reestructuran con una fuerte intervención de los directivos corporativos.

Michael Goold y Andrew Campbell han hecho aportaciones muy interesantes a la teoría del papel de las oficinas centrales en los grupos diversificados que recogemos a continuación. Para estos autores, dependiendo de la influencia mayor o menor de la oficina central en la planificación estratégica y en el control financiero, se configuran los diferentes estilos de control corporativo. En el gráfico se muestran estos:

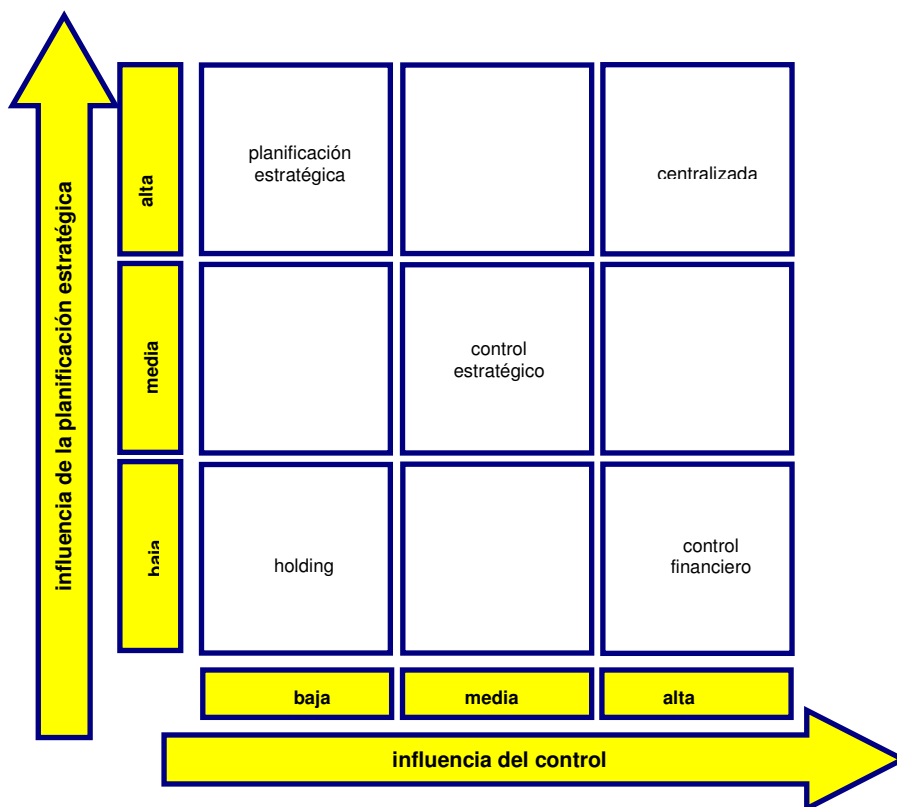


Figura 8



El estilo de "planificación estratégica", que pone el énfasis en el papel de la corporación en ésta, con un control financiero ligero de las unidades, es el adecuado para corporaciones con pocas unidades, con fuertes relaciones entre las actividades.

El estilo de "control financiero", que mantiene éste de forma estricta y apenas influye en la planificación estratégica, es el adecuado para corporaciones con muchas unidades, en sectores no relacionados, que requieren poca innovación y en donde se trabaja a corto plazo.

También señalan estos autores, además de los estilos de control corporativo, cuáles son los estilos de dirección de las oficinas centrales en los diferentes casos a los que da lugar el estilo de control adoptado y la influencia de la corporación en las relaciones entre las unidades:

<b>ESTILO DE CONTROL</b>	planificación estratégica			<b>ORQUESTADOR</b>
	control estratégico		<b>ENTRENADOR</b>	
	control financiero	<b>CONTROLADOR</b>		
		no compartir	compartir habilidades y know how	compartir recursos y sistemas
		<b>TIPO DE RELACIONES ENTRE LAS UNIDADES</b>		

Figura 9