

7a. Delegación y control

Introducción	1
1. La especialización en las organizaciones.....	1
1.1. Las organizaciones como especialización en la toma de decisiones sobre recursos ajenos	2
1.2. El control en el mercado y en la empresa.....	3
1.2.1. El control en el mercado	3
1.2.2. El control en las organizaciones	4
2. La delegación de decisiones.....	6
2.1. Información y delegación	6
2.2. Factores que favorecen la delegación.....	9
2.2.1. Información decisional y de control.....	9
2.2.2. Factores de los costes de información.....	10
3. La estructura del proceso de decisión	11
4. Especialización, estrategia empresarial y estructura organizativa.....	13
4.1. Decisiones estratégicas y especialización empresarial.....	13
4.2. El diseño de la estructura organizativa como problema de información.....	14
4.2.1. La estructura funcional.....	15
4.2.2. La estructura <i>holding</i>	16
4.2.3. La estructura multidivisional	17
4.2.4. La estructura matricial	22
4.2.5. Conglomerados	23
4.2.6. Evolución de estructuras organizativas.....	24
4.3. Perspectivas sobre estrategia empresarial	25
5. El diseño de puestos de trabajo	27
5.1. Dimensiones básicas de los puestos de trabajo	27
5.2. El grado de especialización	28

Introducción

Este capítulo analiza los elementos esenciales de la estructura organizativa de la empresa. En la primera sección se identifica como característica distintiva de las transacciones que tienen lugar dentro de las organizaciones el hacer posible un tipo particular de especialización: la que conlleva la toma de decisiones sobre bienes ajenos y, por tanto, requiere una salvaguardia artificial para hacer recaer en el decisor las consecuencias de sus actos. La segunda sección considera los factores determinantes del grado de delegación, entendiendo como delegación a la separación entre el decisor y el titular del derecho de propiedad. Prestaremos especial atención a la naturaleza de los tipos y costes de información asociados a las diversas posibilidades. A continuación, la sección tercera analiza cómo se estructura el proceso de toma de decisiones para reducir el coste de control. En la sección cuarta se adopta un punto de vista más general para ilustrar cómo se manifiestan los problemas de especialización y delegación cuando las empresas alcanzan un cierto tamaño. Analizaremos distintas variantes de la estructura organizativa poniéndolas en relación con la estrategia adoptada por la empresa. Por último, la sección quinta describe algunas de las interacciones entre las decisiones de especialización y delegación relacionadas con el diseño de puestos de trabajo.

1. La especialización en las organizaciones

El diseño interno de las organizaciones reproduce la misma lógica que el de toda la economía, analizada en el capítulo #2: se persigue obtener las ventajas asociadas a la especialización de los recursos productivos conteniendo los costes de intercambio que la condicionan y limitan. En el ámbito de las organizaciones, tanto las decisiones de especialización como el diseño de los mecanismos que buscan reducir los costes de intercambio son fruto de procesos de decisión relativamente artificiales, que se asemejan pero difieren sustancialmente de los propios del mercado, como ya se ha analizado en la primera sección del capítulo #2¹. Sin embargo, por lo demás, podemos aplicar por igual la lógica descrita en dicho capítulo sobre el nivel óptimo de especialización productiva tanto a las decisiones económicas de mercado como a las organizativas. En ambos casos, y para un volumen dado de producción, una mayor especialización origina costes más elevados en términos de coordinación y, sobre todo, motivación, lo que desaconseja llevar la especialización hasta el punto en que serían mínimos los costes de producción entendidos en sentido estricto, como los asociados a la mera transformación física (Figura 2.1). Este capítulo aplica esta misma lógica para

¹ Esto no significa que la especialización empresarial sea ajena al mercado, sobre todo cuando éste es competitivo, pues éste actúa al menos como filtro de supervivencia, eliminando aquellas organizaciones menos aptas para competir.

entender algunos de los problemas más fundamentales de la estructuración interna de las organizaciones, como son la división de responsabilidades y tareas entre los participantes, y la necesidad de un equilibrio básico entre autonomía y responsabilidad o, lo que es lo mismo, entre delegación y control.

Al igual que en el mercado, las decisiones empresariales de especialización también han de equilibrar ventajas de especialización con costes de intercambio derivados de problemas de coordinación y motivación. Consideremos algunos ejemplos entre las muchas y variadas formas que toman estas decisiones de especialización:

- Cuando las pequeñas empresas tienen éxito y crecen en tamaño suele llegar un momento en que se plantean la necesidad de crear direcciones especializadas para asuntos financieros, comerciales y/o de producción, con el fin de que estos departamentos desarrollen tareas que hasta entonces eran ejercidas por el fundador y director general.
- Una empresa que elabora diversos productos puede agrupar en unidades organizativas muy diversas las distintas actividades asociadas a cada producto. Por ejemplo, puede centralizar la fabricación o las compras y, a la vez, asignar la comercialización a departamentos diferentes, o bien crear divisiones casi independientes para cada línea de productos que presente características homogéneas (por ejemplo, productos de lujo y masivos).
- En una empresa descentralizada por divisiones (o sea, unidades que gestionan los distintos productos o servicios ofrecido por la empresa, como, por ejemplo, Volkswagen, Audi, Seat, Skoda dentro del grupo Volkswagen), se ha de optar entre crear departamentos centrales de personal, financieros, de investigación, de desarrollo de nuevos productos, y muchos otros, que apoyen la actividad de toda la empresa, o bien permitir que cada una de las divisiones se encargue de forma autónoma de esas tareas.
- En una universidad, ha de decidirse en qué grado cada departamento o facultad ha de disponer de sus propios servicios de ayuda a la búsqueda de empleo de los alumnos, o de reprografía, becas, gestión administrativa de las matrículas, contemplando como posibilidad alternativa la creación de servicios centrales, de mayor tamaño, para desarrollar esas actividades.

Todos estos problemas pueden formularse en términos similares. La estructura es esencialmente idéntica: se han de aprovechar óptimamente las ventajas de especialización teniendo en cuenta que al hacerlo se generan diferentes costes de intercambio, asociados a la coordinación y la motivación de los participantes, costes que generalmente son más elevados cuanto más se descentralizan las decisiones. Estos problemas pueden formularse así en términos de mayor o menor centralización de las decisiones.

1.1. Las organizaciones como especialización en la toma de decisiones sobre recursos ajenos

En las decisiones de asignación de recursos que se realizan en el mercado mediante transacciones entre individuos, los decisores son titulares de derechos de propiedad y, por tanto, reciben automáticamente las consecuencias positivas y negativas que puedan acarrear sus decisiones sobre el valor de los recursos. Están, por ello, incentivados para tomar buenas decisiones que maximicen dicho valor. Cabría aplicar el viejo refrán según el cual “el ojo del amo engorda el caballo”.

Sin embargo, estos incentivos no son gratuitos, sino que su precio es perder ventajas de especialización. En efecto, si todos los decisores hubieran de ser propietarios, sería difícil aprovechar las posibilidades que brinda la especialización en tomar algún tipo de decisiones. Esta especialización procede de inversiones previas, tanto explícitas (estudios superiores, por ejemplo) como implícitas (aprendizaje mediante el desempeño continuado de un puesto de trabajo), o bien tiene su origen en una simple ventaja de posición (el caso, por ejemplo, de adquirir algún determinado conocimiento al estar presente en un lugar o en un momento del tiempo). Siguiendo con el refrán, el amo no

siempre es quien más sabe de caballos y, posiblemente no le compense estudiar técnicas veterinarias para cuidar sus caballos si también se dedica a industrias de otros sectores. Además, para tomar todas las decisiones sobre sus caballos tendría que estar pendiente de lo que les ocurre, estar cerca de ellos, hecho que limitaría sensiblemente sus otras actividades.

Desde este punto de vista, la finalidad última de las organizaciones puede considerarse como la de lograr una especialización de funciones peculiar, en tareas informativas y de decisión, a cambio de prescindir del control automático que proporcionan los derechos de propiedad en el mercado. Las empresas y demás organizaciones tienen así como característica esencial la de favorecer la especialización de funciones entre quienes ostentan derechos de propiedad sobre los recursos y quienes se especializan en tomar decisiones sobre su asignación óptima. Para hacerla posible, han de establecerse mecanismos relativamente artificiales (esto es, conscientemente diseñados) de control o salvaguardia. Tales mecanismos reducen los costes de intercambio entre propietarios que no deciden y decisores que, en principio, no asumen las consecuencias patrimoniales de sus decisiones. En otros términos, esos mecanismos han de reproducir en el seno de la organización los incentivos que se generan, de forma más espontánea², los derechos de propiedad en el mercado, atribuyendo así al decisor organizativo las consecuencias de sus decisiones.

1.2. El control en el mercado y en la empresa

1.2.1. El control en el mercado

Para entender la naturaleza que adquiere el problema del control dentro de las organizaciones, conviene comprender cómo se resuelve en el mercado, donde los derechos de propiedad y las transacciones entre los distintos agentes económicos realizan de forma relativamente automática las siguientes tareas:

- (1) reasignan los bienes y recursos a quienes, por valorarlos en mayor medida, deciden adquirirlos;
- (2) como fruto espontáneo de las transacciones, actualizan constantemente el precio de los distintos bienes; y, por último,
- (3) mediante esas variaciones de precio, retribuyen a sus propietarios con los cambios de valor que experimentan los recursos como consecuencia, al menos en parte, de su actuación³.

En suma, en ausencia de efectos externos, la posibilidad de vender el derecho de propiedad interioriza en su titular, el propietario, las consecuencias positivas y

² Obviamente, los derechos de propiedad requieren instituciones “artificiales” para su funcionamiento, como leyes y jueces. Sin embargo, a escala organizativa, podemos tomarlos como dados. Además, el funcionamiento del mercado evalúa y recompensa de forma automática y gratuita a los decisores, mientras que las organizaciones han de dedicar recursos para medir y evaluar su rendimiento de forma explícita.

³ Se siguen aquí diversos trabajos de Jensen (1983, p. 325) y Jensen y Meckling (1986, 1992, 1995). Véase también la distinción de Arrow (1964) entre normas operativas, equiparables a la asignación de derechos de decisión y normas de *enforcement*, que incluirían la evaluación y compensación.

negativas de sus actos sobre el bien⁴.

Figura 7.1. El control en el mercado y en las organizaciones

	ASIGNACIÓN	VALORACIÓN	COMPENSACIÓN
MERCADO	Derechos de propiedad	Cambio en los precios	Vía propiedad
ORGANIZACIÓN	Derechos de decisión	Artificial: medida del rendimiento	Sistema de incentivos
Diferencias	Alienabilidad	Natural / Artificial	Discreta, incompleta

1.2.2. El control en las organizaciones

En las transacciones organizativas, en cambio, el propietario de los recursos transfiere o delega en otras personas derechos de decisión. Esta delegación hace necesario el control, ya que, en principio, en ausencia de mecanismos artificiales que incentiven su conducta, el decisor ni disfruta ni padece las consecuencias de sus actos sobre los bienes. El propietario transfiere según los casos una parte muy variable de sus derechos de decisión, pero nunca su enajenabilidad: el agente en quien delega no puede vender los bienes, ni los derechos de decisión, ni su puesto en la organización.

Como consecuencia de que no puede vender los derechos de decisión que le han sido delegados y bajo un supuesto de comportamiento utilitarista, el agente tenderá a utilizar tales derechos delegados en beneficio propio. Así, el problema del control organizativo se puede definir como el de hacer coincidir los intereses del agente con los del propietario o principal⁵. El objetivo de los sistemas de control viene a ser, entonces, el de reproducir en la empresa el papel que representan los derechos de propiedad en el mercado, de modo que cada organización realiza en su seno funciones similares a las

⁴ Son de sobra conocidas las limitaciones que padece este funcionamiento del mercado. Éstas se deben, fundamentalmente, a la indefinición de los derechos de propiedad o la presencia de costes de transacción prohibitivos, lo que da origen o impide evitar mediante la contratación los efectos externos: casos en que el decisor no carga con todos los costes o no recibe todos los beneficios originados por sus decisiones. Por ejemplo, una fábrica que contamina el medio ambiente estaría produciendo un efecto externo negativo, mientras que a la vez puede generar efectos positivos sobre la vida social de la comunidad en que esté localizada. Si los derechos están bien definidos y los costes de transacción fuesen nulos, las partes contratarían la eliminación de dicho fallo, como puso de relieve Coase (1960). Desde este punto de vista, una política de perfeccionamiento del mercado habría de atender preferentemente a definir los derechos y reducir costes de transacción. (A menudo, estos dos aspectos, de definición de derechos y costes de transacción se funden, empleando un concepto más comprehensivo de costes de transacción que incluye ambos elementos).

⁵ Principal que, en general, tampoco es propietario, dado que la delegación plantea un problema similar en todos los escalones jerárquicos. Sólo en el proceso de asignación de recursos que se realiza mediante transacciones en el mercado abstracto e ideal de la Microeconomía, es el decisor titular de un derecho de propiedad perfectamente definido y, por tanto, recibe todas las consecuencias positivas y negativas de sus decisiones. Por el contrario, en el seno de la empresa y demás organizaciones, es común que quien decide el uso de los recursos no sea su propietario. Volveremos sobre este asunto más adelante.

que el mercado lleva a cabo de forma más automática. Para ello, en la organización actúan mecanismos que intentan:

- (1) dividir y asignar derechos de decisión entre sus miembros (*asignación de derechos o delegación*);
- (2) evaluar su actuación (*evaluación*); y
- (3) retribuirles de modo consecuente (*compensación*)⁶.

Estos tres elementos —asignación de derechos, evaluación y compensación— constituyen el esqueleto de la estructura organizativa. Son aplicables como herramienta para analizar fenómenos muy diversos a todos los niveles de la organización, desde el salario a destajo a la divisionalización en centros de beneficio y de inversión o los sistemas de planificación estratégica. Sin embargo, la gestión de este proceso ocupa una parte creciente de las tareas directivas a medida que se asciende en la escala jerárquica de toda organización.

Para que las estructuras organizativas funcionen correctamente, es esencial que exista un desarrollo equilibrado y coherente entre la asignación de derechos de decisión, la evaluación del rendimiento y la compensación. La búsqueda de ese equilibrio es un aspecto importante de la tarea directiva, como ilustra el caso del control del gasto telefónico en la Administración Pública (Aplicación 7.1). A menudo ocurre que la puesta en marcha de complicados sistemas formales y automáticos para medir el rendimiento sólo esconde la falta de incentivos para procesar información de forma espontánea dentro de la jerarquía o la incapacidad para compensar con base a dicho rendimiento. Ambos problemas estaban presentes en la anécdota del equipo de consultores que se esforzó durante meses en diseñar un sistema de evaluación y compensación que incentivase automáticamente a los médicos para recetar niveles óptimos de medicamentos, tanto en cantidad como en calidad. Al entrevistar a los directores generales de las empresas aseguradoras se percataron de que éstos no consideraban un problema el exceso de gasto farmacéutico. Pese a que no disponían de complicados sistemas informativos, en las palabras de uno de ellos, “en los hospitales privados todo se sabe”.

Aplicación 7.1. El control del gasto telefónico en la administración

Hace años, en muchos centros de la Administración Pública se instalaron máquinas automáticas capaces de computar estadísticas y elaborar informes sobre las llamadas telefónicas efectuadas desde cada extensión telefónica del correspondiente centro. En este caso es fácil identificar las distintas fases del proceso de control: (1) la asignación de los derechos de decisión sobre el uso del teléfono; (2) la evaluación de ese uso mediante la medida del gasto; y, por último, (3) la compensación relativa a dicha evaluación. Esta última fase parece que fue olvidada, pues la mayoría de las máquinas estuvieron funcionando sin que sus informes se emplearan para sancionar el uso ineficiente del teléfono. Además, no tiene mucho sentido evaluar si no se recompensa, de modo que la introducción del sistema puede parecer, por ello, injustificada.

La simple observación y medida del rendimiento no es capaz de modificar la conducta oportunista si no se recompensa con relación a dicho rendimiento, excepto, quizá, en el corto plazo, hasta que los individuos observados se percatan de que no se les va a recompensar ni positiva ni negativamente.

No obstante, es importante tener en cuenta que la aparente falta de compensación por rendimiento suele esconder la presencia de una compensación a largo plazo o de una sanción de las aberraciones que —gracias a la existencia del control— no llegan a producirse casi nunca, por lo que *parece no haber* compensación. En el caso que nos ocupa, por ejemplo, el nuevo sistema permitió detectar algunos ejemplos muy exagerados de gasto, que tendieron a desaparecer gracias al nuevo sistema. Adicionalmente, la mera evaluación sin compensación al menos informa al individuo sobre lo bien o mal que ha realizado su tarea. Por esta vía, sí permitirá mejorar en su realización cuando la causa del problema no resida en el oportunismo, sino en una información deficiente.

⁶ En este punto, la terminología puede resultar engañosa: A menudo, evaluación y compensación se materializan mediante actividades de garantía desarrolladas por los agentes y no sólo por la supervisión que efectúa el principal.

Por lo demás, en distintos ámbitos se emplean sistemas muy diversos para utilizar y controlar los recursos telefónicos. Algunos se sitúan plenamente “en el mercado”, al cargar todo el coste a los trabajadores. Otros utilizan mecanismos de control organizativo, en cuyo caso las variantes para ligar rendimiento y compensación son también muy diversas. En un sistema límite de mercado, cada empleado paga el coste de su propia línea, como ocurre con los agentes independientes, como los representantes comerciales o los subcontratistas de la construcción. En el caso de empleados propiamente dichos, este sistema se usa cuando no se necesita el teléfono para trabajar y se instrumenta instalando teléfonos de monedas, pero no líneas personales. Las soluciones “organizativas” próximas al mercado consisten en cargar a los empleados, por ejemplo, los excesos de gasto por encima de determinado tope. Presentan un problema obvio: incentivan que se reduzca el gasto en las llamadas necesarias para la empresa, manteniendo las de tipo personal.

Dentro de las variantes organizativas, distintas asignaciones de derechos de decisión (uso no restringido de líneas individuales; empleo de centralitas con operador; restricción de los números directamente accesibles a los propios de la organización, o a los de uso profesional; restricción al área geográfica más cercana) encierran consecuencias muy diferentes sobre la eficiencia en el consumo del teléfono: el uso no restringido de líneas individuales eleva el gasto, pero también facilita el trabajo. El empleo de centralitas con operador provoca que se pague un precio implícito, en términos de tiempo de espera, que es en general ineficiente, pero también implica un cierto control. La restricción de los números directamente accesibles a los propios de la organización o a una lista individual que incluya todos los de uso profesional supone un control automático, favorecido por la nueva tecnología electrónica. La restricción al área geográfica más cercana es una manera de reducir de forma drástica la dimensión del problema. Las redes digitales permiten asignar derechos de uso del teléfono muy pormenorizados. Éstos pueden incluir tan sólo la posibilidad de iniciar llamadas internas a otras extensiones de la misma red; la de efectuar salidas externas limitadas, ya sea este límite de naturaleza geográfica —ámbito provincial o nacional—, o bien a ciertos números, por ejemplo los de delegaciones de la propia empresa o una lista de contactos profesionales. Otra posibilidad es asignar a cada empleado una llave electrónica que consiste en un código de cifras que ha de marcar para acceder a líneas externas. Constituye la versión moderna de los antiguos candados, que, colocados en el disco del teléfono, permitían recibir llamadas, pero impedían iniciarlas.

2. La delegación de decisiones

2.1. Información y delegación

Como analizamos en el capítulo #2, el problema económico tiene naturaleza informativa. Para resolverlo, es preciso producir, transmitir y utilizar la información que sea pertinente para tomar decisiones sobre la asignación óptima de los recursos. Este problema de la eficiencia informativa está presente en todo ámbito económico, ya sea éste el de toda una sociedad o el de una organización. Una parte esencial del problema consiste en ubicar en las mismas manos información y capacidad decisoria. Dado que la información y, consiguientemente, la capacidad para decidir, residen a menudo en personas distintas de quienes ostentan derechos de propiedad sobre los recursos, esta tarea conecta íntimamente con los problemas de delegación y control tratada en la sección precedente. En efecto, en muchos problemas organizativos la alternativa básica de diseño consiste en elegir entre dos opciones: o bien (1) se transmite información desde la periferia al centro que ha de tomar las decisiones, y este centro coincide o al menos está más cerca del titular del derecho de propiedad; o bien (2) el centro delega a la periferia derechos de decisión. Este problema se plantea, además, al diseñar las competencias de cada uno de los niveles jerárquicos. Incluso un solo directivo ha de elegir hasta dónde va a decidir por sí mismo, reuniendo entonces la información relevante; o bien, si delega, habrá de supervisar cómo usan sus

subordinados esa mayor discrecionalidad.

Como primera aproximación, cabe pensar que la delegación de un determinado derecho o autoridad decisoria considere dos tipos de costes que se mueven en dirección opuesta. Por un lado, el *coste de información*, que refleja el coste de producir la información necesaria para decidir o de decidir con información insuficiente. Por otro, el *coste de control*, que recoge el coste derivado de que, en principio, los intereses del decisor no coinciden con los de quien le ha otorgado el derecho de decisión.

La Figura 7.2 representa esquemáticamente la delegación óptima de un determinado derecho de decisión teniendo en cuenta ambos costes. El eje vertical mide los costes de las distintas posibilidades y el horizontal la distancia que media entre quien decide por delegación y quien asume las consecuencias patrimoniales de dicha decisión, expresada dicha distancia, por ejemplo, en el número de escalones jerárquicos que los separa. Dado que no sólo existe coste de información, sino también coste de control, la delegación óptima se sitúa en un equilibrio marginal entre ambos⁷.

Por un lado, el coste de información incluye tanto el coste de producirla o transmitirla como el de utilizar información incorrecta o decidir sin información. Buena parte de la información necesaria no viene dada, sino que se ha de producir, y este coste de producirla puede variar considerablemente como consecuencia de, al menos, tres factores. Por un lado, mucha información se produce conjuntamente con otras actividades, a veces como un subproducto gratuito de ellas. Por ejemplo, un técnico de mantenimiento es probable que adquiera información valiosa sobre la satisfacción del cliente con el producto y con los mantenimientos previos, así como sobre sus intenciones en el futuro. Por otro, suelen existir economías de escala en algunas facetas de la producción informativa. Por último, los incentivos para producir información suelen aumentar cuando los departamentos o personas que han de producirla son los mismos autorizados para utilizarla⁸.

Si consideramos que todos los niveles jerárquicos pueden tener ventaja en producir cierto tipo de información y que en la mayoría de las decisiones sería conveniente emplear información de índole muy diversa, es lógico que en la decisión sobre si delegar o no y, en caso positivo, hasta dónde hacerlo, intervengan muchos factores. Generalmente, los niveles superiores centrales disponen o producen a menor coste información sobre materias que afectan a toda la organización, como son las relaciones con el exterior, incluyendo las decisiones estratégicas: gozan para ello de economías de escala. En cambio, los niveles inferiores disponen o producen a menor coste información específica de naturaleza local, “específica” en el sentido de Hayek (1945), analizado en el capítulo #2.

Aplicación 7.2. Distribución de errores

Es fácil subestimar la importancia de la información específica de carácter local. El crecimiento de los grandes distribuidores fuera de sus países de origen ha sido menos provechoso de lo esperado por encontrarse con dificultades para valorar las características distintivas de la demanda local y adaptar su oferta en consecuencia. Por ejemplo, Zara inicialmente no tuvo en cuenta que los consumidores

⁷ Conviene aclarar, respecto al coste de control, que en la Figura se supone que quien delega también sufre un cierto coste de autocontrol. Asimismo, El punto B de coste mínimo de información no es necesariamente periférico, sino que puede estar situado en el origen, en cuyo caso la delegación óptima sería mínima, aun sin considerar el coste de control. Sería éste el caso, por ejemplo, de una decisión de coordinación tan general que el nivel en el que se puede reunir la información sobre el asunto a un coste mínimo es el máximo nivel jerárquico de la organización.

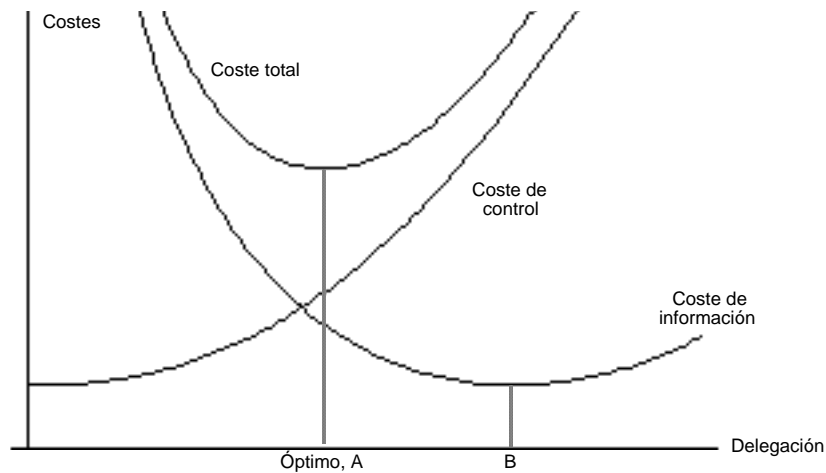
⁸ Sobre cómo la asignación explícita e implícita de derechos de decisión o *empowerment* motiva a adquirir información, véanse respectivamente Aghion y Tirole (1997), y Baker, Gibbons y Murphy (1999).

británicos requerían tallas y patrones mayores, la rama brasileña de Wal-Mart diseñó pasillos y aparcamientos demasiado pequeños para un país en el que la mayoría de sus clientes sólo tenían un solo coche, y por tanto, concentraba sus compras en los fines de semana; o Ikea no vendió camas en Estados Unidos porque sus dimensiones no se adaptaban a las de ropa de cama americana. En el caso de Wal-Mart ni siquiera le fue útil el estar asociado en su aventura brasileña a una empresa local que, seguramente, conocía el error. Una vez más, no basta con que alguien en la organización conozca el problema si quien tiene la información opta por no transmitirla o carece de autoridad para decidir.

Fuente: "Shopping All Over the World", *The Economist*, 19 de junio, 1999.

Figura 7.2. Costes de información y de control en función del grado de delegación de una decisión a lo largo de los distintos niveles jerárquicos (eje horizontal).

Fuente: adaptada de Jensen y Meckling (1992, p. 263).



Por otro lado, el coste de control incluye todos los costes contractuales o de agencia, tanto los relacionados con las salvaguardias de garantía y supervisión como con la pérdida residual⁹. Supondremos que estos costes aumentan a una tasa creciente con el grado de delegación. Cuando no se delega y nos situamos en el origen, el coste de control es mínimo, pero el coste por información deficiente suele ser elevado. A medida que se delega más, se va reduciendo el coste de información pero se eleva el de control. De acuerdo con esta simplificación, existiría un punto óptimo, A, en el cual la reducción marginal en el coste de información es igual al aumento marginal en el coste de control (allí donde las pendientes de ambas funciones de coste son iguales en valor absoluto).

Aplicación 7.3. La Dirección de Conocimientos

En años recientes, la llamada "gestión del conocimiento" se ha convertido en un tema de moda en las grandes empresas; en especial, en aquellas que se basan más en la información¹⁰. Así, por ejemplo, muchas firmas de consultoría utilizan redes informáticas para difundir información sobre la mejor práctica profesional, proporcionar contactos dentro de la organización y acceder a su colección de proyectos, así como para discusión libre. Otras cuentan con un "Director global para la gestión de activos y capitales

⁹ Se supone que tales costes son los mínimos para cada nivel de delegación, o, lo que es igual, que los niveles de gastos de salvaguardia y pérdida residual varían óptimamente al cambiar el nivel de delegación.

¹⁰ Los datos de este caso proceden de Houlder (1997) y Stewart (1998). Dos referencias fundamentales sobre el asunto son Prusak (1997) y Davenport y Prusak (1998).

intelectuales". En medios profesionales americanos se ha acuñado el acrónimo CKO para estos *Chief Knowledge Officers*.

El objetivo genérico de estas iniciativas es aprovechar al máximo la información de la que disponen los empleados, para lo cual no sólo se ha de acumular información sino también conectarlos mejor. Con estos fines se han creado muchos departamentos encargados de desarrollar programas de gestión del conocimiento. No obstante, estos departamentos funcionan un poco a ciegas: sus responsables son conscientes del enorme valor de la información, pero desconocen cómo movilizar esos recursos. Las empresas se dan cuenta de que ni siquiera tienen una idea clara de lo que saben. Por ello, la primera tarea consiste a menudo en averiguar de qué información se dispone y en dónde (mejor dicho, en qué departamentos o personas).

La tarea ha contado con el desarrollo de las tecnologías informáticas y telemáticas (Internet, redes internas, teleconferencias), que permiten acumular y distribuir una gran cantidad y variedad de información, así como poner en contacto de forma instantánea expertos ubicados en lugares diferentes, acceder a experiencias similares, o acumular soluciones a problemas estándar. Sin embargo, se suele exagerar el papel de la tecnología física, que corresponde más al de posibilitador que al de clave de estos sistemas. El porqué es explicable en términos de la información sobre "circunstancias específicas de tiempo y lugar" tratada por Hayek (1945) y comentada en el capítulo #2: A menudo, el conocimiento más útil no puede ser codificado, ni tan siquiera expresarse de forma explícita, sino que se trata de conocimiento inexplicable o "silencioso". Éste es el caso de muchas pautas culturales, reglas no escritas, tabúes y jerarquías informales. Esta información silenciosa puede tener una gran importancia estratégica, ya que, por su propio carácter, sus resultados son difíciles de imitar, al contrario que los basados en información fácil de transferir. Desde este punto de vista, resulta lógico que el responsable de desarrollo organizativo y aprendizaje de AT&T sea un antiguo antropólogo cultural. También es comprensible que se haya detectado mayor capacidad para compartir información silenciosa en aquellas organizaciones donde abundan los contactos personales. No obstante, las comunicaciones informales suelen originar problemas al perderse la confidencialidad.

El programa del Banco Mundial ha sido uno de los más ambiciosos en este terreno. Como primer paso se identificaron los 80 dominios de conocimiento que son relevantes para la misión del Banco (por ejemplo, formación profesional, o control demográfico) y se los agrupó en 15 categorías (sanidad, finanzas, educación, agricultura entre otras). Simultáneamente, se identificaron los grupos o comunidades de empleados especializados en esos dominios de conocimiento. A continuación, se desarrolló un completo sistema de apoyo informático. Se dotó a cada dominio con todo tipo de recursos electrónicos: ayuda automática; "páginas amarillas" informativas de qué expertos hay disponibles en cada campo; una colección de datos estadísticos; archivos de proyectos previos, con resúmenes de la buena práctica y de las lecciones aprendidas en cada uno de ellos; un tablón de anuncios; y un sistema de acceso de personas ajenas al Banco.

Empleando los términos del capítulo #2, los problemas en este campo no se agotan, ni mucho menos, en la vertiente de coordinación, que es donde podríamos situar los que hemos comentado hasta ahora, sino que representan un papel tan o más importante los problemas relacionados con la motivación. En esta área, el conflicto surge principalmente cuando la posesión de información proporciona poder, lo que desanima a compartirla. Para vencer esta resistencia, se intentan introducir aspectos relacionados con la producción informativa en los sistemas de evaluación y compensación del rendimiento. Obviamente, esta inclusión es más fácil de proponer que de realizar, debido a la naturaleza intangible de muchos procesos informativos.

2.2. Factores que favorecen la delegación

2.2.1. Información decisional y de control

Los costes de control tratados en las secciones previas pueden considerarse esencialmente como costes de información. Este punto de vista es de especial interés para comprender cómo afectan diversos cambios en el entorno al nivel óptimo de delegación, que pasa a depender de los costes de producir y transmitir dos tipos diferentes de información, *de decisión* y *de control*. Estas dos clases de información difieren en cuanto a su finalidad y también, habitualmente, en cuanto a sus propiedades y a los costes que comportan su producción y transmisión. El grado óptimo de delegación requiere un equilibrio entre los costes informativos asociados a la producción y transmisión de información de ambos tipos.

- (1) Por un lado, se requiere producir la información *necesaria para la toma de decisiones* productivas así como transmitirla desde el lugar, departamento o persona que la produce o conoce hasta quien haya de utilizarla para decidir.
- (2) Por otro lado, es preciso producir y transmitir la información *necesaria para el control* del agente o grupo en quien se hayan delegado derechos de decisión.

La distinción entre estos dos tipos de información es relevante porque suelen presentar propiedades muy diferentes: la información decisional se refiere a insumos y factores más cualitativos y locales y, por ello, es más perecedera y costosa de transmitir. En cambio, para controlar suele ser suficiente con disponer de información periódica y agregada y, con frecuencia, referida tan sólo a los resultados. Este análisis puede explicar el efecto descentralizador que parecen haber tenido y estar teniendo las nuevas tecnologías de la información, que abaratan la producción y transmisión de información cuantitativa.

2.2.2. Factores de los costes de información

Analizar y más aun prever el impacto que distintos cambios, tanto internos como externos a la empresa, originan en el grado óptimo de descentralización es una tarea muy difícil. El motivo es que, en general, se ven afectadas las dos funciones de costes, que dependen esencialmente del coste de producir y transmitir información. La clave reside a menudo en identificar qué tipo de información se ve más afectada: la relativa a la toma de decisiones en sentido estricto o la utilizada para el control.

Consideremos brevemente, como ejemplo, la ambigüedad de algunos de los efectos que han tenido recientemente las nuevas tecnologías informativas, como los ordenadores, el teléfono móvil, o el fax. Pensando, por ejemplo, en los ordenadores, es difícil saber qué coste de información reducen más, si el de la información “decisional” o el de la información “de control”, y es fácil encontrar casos reales donde los efectos tienen signos opuestos. Así, en las grandes superficies comerciales, el efecto decisional, al reducir el coste de error por tomar decisiones centralizadas de compras y de gestión logística y de inventarios, es mayor que el efecto de mejor control. Por el contrario, en los bancos los ordenadores quizá hayan ocasionado una mayor descentralización porque el efecto decisional ha sido menor que el efecto de control, muy grande éste al cuantificarse más fácilmente el rendimiento de las oficinas y empleados. Dentro del sector financiero, el caso de la banca telefónica es muy diferente al de la banca de oficina, puesto que cambia incluso la naturaleza del producto. Asimismo, el teléfono móvil ha permitido en muchos casos centralizar decisiones, porque al estar los superiores jerárquicos disponibles durante más tiempo pueden decidir más cuestiones por sí mismos. No obstante, existen ejemplos de ambos tipos: el repartidor de correo urgente y los directivos intermedios han perdido discrecionalidad, mientras que los taxistas han ganado independencia al permitirles el contacto directo con sus clientes sin necesidad de intermediarios.

Procede, al menos, mencionar otros factores que son importantes para entender cuál es el grado conveniente de centralización. Éste se ve influido, por un lado, por la mayor o menor estabilidad del entorno en que se desenvuelve la empresa. Por ejemplo, el futuro de una empresa regulada es más fácilmente predecible porque su entorno es menos cambiante, lo que debe facilitar su centralización. En cambio, la desregulación suele producir el efecto opuesto. Asimismo, el avance tecnológico introduce también un mayor grado de variedad en los productos, que perjudica los esfuerzos centralizadores. Ya comentamos en el capítulo #1 cómo este hecho explica, en buena medida, la agudización de las ineficiencias experimentadas por las economías planificadas a lo largo del siglo XX.

Aplicación 7.4. La valoración de coches usados

La valoración de coches usados ejemplifica la necesidad de conjugar información local y general. Por un lado, la información general sobre la situación del mercado de coches usados se condensa en diversos listados de precios medios que tienen en cuenta la edad y los kilómetros de los vehículos. Estos listados se utilizan tanto como guía por los compradores como por las compañías de seguros para tasar los siniestros totales y negociar las indemnizaciones correspondientes con sus clientes y con los terceros cuyos coches hayan sido dañados por ellos. Sin embargo, la información sobre cada uno de los coches se produce a escala local mediante una inspección. Su importancia hace que la valoración se realice localmente, mediante decisiones descentralizadas.

La descentralización de estas decisiones de tasación genera costes importantes, al originar un conflicto de intereses grave y difícil de controlar. Quizá por ello, cuando empezó a generalizarse la práctica de pagar parte del precio de los coches nuevos entregando un coche antiguo, los fabricantes hubieron de desistir de su anterior política de distribuir los coches mediante redes propias, y pasaron a hacerlo mediante concesionarios. Resultó conveniente asignar a los vendedores derechos de propiedad sobre las ventas, para que interiorizasen los efectos de sus decisiones de precio que, al incluir un elemento difícil de medir (la valoración de coches usados), no podían ser supervisadas directamente por el fabricante. La solución del problema consistió así en modificar el sistema de evaluación y compensación para coordinarlo con la descentralización de las decisiones de precio. Observamos aquí, de nuevo, cómo es fundamental para el éxito de una estructura organizativa la coordinación entre la asignación de derechos de decisión (en este caso, sobre el precio) y los mecanismos de control (la propiedad de las tiendas de distribución).

3. La estructura del proceso de decisión

El análisis de la delegación de decisiones, abordado en la sección precedente, presupone que existe una decisión concreta que ha de ser situada dentro de una determinada estructura o línea jerárquica. Esta abstracción es útil para analizar las fuerzas que intervienen sobre el grado óptimo de delegación, pero toma como referencia decisiones muy fragmentadas. En la práctica, las decisiones se suelen tomar de forma secuencial, con la presencia de varios especialistas que, por un lado, disponen de información y, por otro, tienen intereses diversos en relación con el problema real sobre el que deciden. Vamos a contemplar ahora el problema de cómo se decide, pero considerando como unidad de decisión un agregado más realista: el proceso decisional. Veremos que el diseño de la estructura organizativa sigue considerando, como antes, los costes de información y control pero, además, ha de tener en cuenta el reparto de distintos tipos de decisiones —de mayor o menor conflictividad— a decisores con intereses mejor o peor alineados con el receptor de las consecuencias económicas de las decisiones, pauta ésta que reduce drásticamente el coste de control.

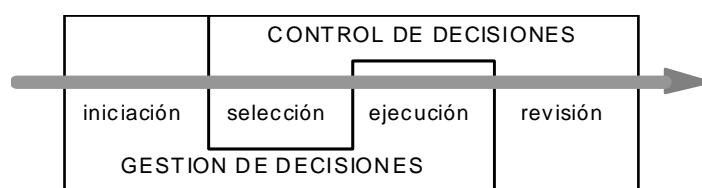
Desde este punto de vista, es importante considerar la naturaleza del *proceso* de toma de decisiones, identificando aquellas fases del mismo que suelen ser asignadas a personas diferentes. El motivo es que esta asignación de distintas fases a distintas personas constituye un instrumento básico de control. A tal efecto, es útil considerar cuatro etapas en el proceso de decisión: (1) la *iniciación* o generación de propuestas; (2) la *selección* de la mejor posibilidad entre las contempladas; (3) la *ejecución* de la decisión; y (4) la *revisión*, entendida como la medida de la actuación y la asignación de recompensas¹¹. Las fases de menor conflictividad potencial de intereses, que son las de iniciación y de ejecución, configuran la *gestión* de decisiones, mientras que la selección

¹¹ Seguimos aquí el análisis de Fama y Jensen (1983a).

y revisión constituyen el *control* de las decisiones.

Cuando en las organizaciones se separan la gestión de las decisiones —iniciación y ejecución— y la asunción del riesgo o las consecuencias económicas que éstas ocasionan, el mecanismo de control consiste esencialmente en separar también en distintas personas el control de las decisiones —selección y revisión— de su gestión. La parte que asume el riesgo retiene el control de las decisiones, aunque delegue frecuentemente su gestión (Figura 7.3).

Figura 7.3. La escisión del proceso de decisión



Utilizando estas categorías, en el reparto de responsabilidades se observan dos pautas sistemáticas en muy diversos tipos de organizaciones. *Primera*, si quienes gestionan las decisiones no asumen el riesgo residual, tampoco controlan dichas decisiones. *Segunda*, cuando las mismas personas gestionan y controlan las decisiones, asumen también el riesgo residual. Ambos principios se aplican en diferentes formas organizativas, tanto públicas como privadas, lucrativas como no lucrativas. Resultan también familiares al enfoque contable, porque han guiado su práctica en los últimos cinco siglos (al separar, por ejemplo, la gestión de los cobros de su contabilización). Se encuentran, asimismo, en todos los grados jerárquicos. Una de sus aplicaciones es la división de funciones decisorias entre la alta dirección y el consejo de administración de las grandes sociedades anónimas: el consejo se reserva generalmente el derecho a ratificar las decisiones más importantes, así como las de contratación y retribución del personal directivo.

Si bien esta separación de las funciones decisorias tiene su exponente más visible en el escalón jerárquico más elevado, que es el que corresponde a la relación entre accionistas o titulares residuales y administradores¹², se aplican pautas similares en los demás niveles jerárquicos. Ciertamente, en éstos ninguno de los dos niveles jerárquicos implicados asume propiamente el riesgo, que sigue siendo asumido por los accionistas o titulares residuales últimos. No obstante, el sistema de control (evaluación y compensación) de la organización tiene como objetivo fundamental reproducir los efectos de esa asunción de riesgos. En la medida en que lo consiga, podremos considerar que el escalón superior, que es habitualmente quien decide si conviene o no delegar, es quien asume efectivamente el riesgo. De esta manera, la mayoría de miembros de la jerarquía realizan a la vez tareas de gestión y control decisonal, pero sobre conjuntos distintos de decisiones, reservándose al menos el control de aquellas de las cuales asumen el riesgo.

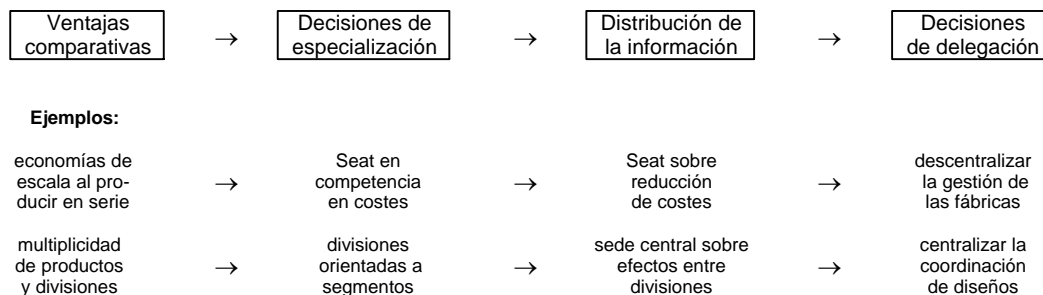
¹² Aspecto éste que fue analizado más específicamente por Fama y Jensen (1983a, pp. 311-321) en muy diversas organizaciones, como sociedades anónimas, firmas profesionales, mutuas financieras y organizaciones no lucrativas.

4. Especialización, estrategia empresarial y estructura organizativa

4.1. Decisiones estratégicas y especialización empresarial

El marco reflejado en la Figura 7.2 toma como un dato fijo de partida una cierta distribución de la información entre los participantes en la empresa. Sin embargo, este punto de partida informativo es en realidad fruto de decisiones empresariales. Por ejemplo, la decisión de centrar la actividad de cada división de una gran empresa en segmentos diferentes del mercado y fortalecer las funciones coordinadoras de la sede central conlleva el que cada una de esas divisiones acumule información específica sobre cada segmento del mercado, mientras que la sede central lo hace sobre el conjunto y sobre las influencias entre divisiones. Todo ello aconseja delegar las decisiones comerciales que afecten a un solo segmento y centralizar las decisiones de coordinación. Es éste el caso, por ejemplo, de General Motors (GM) que se trata más adelante y se refleja en la Figura 7.7.

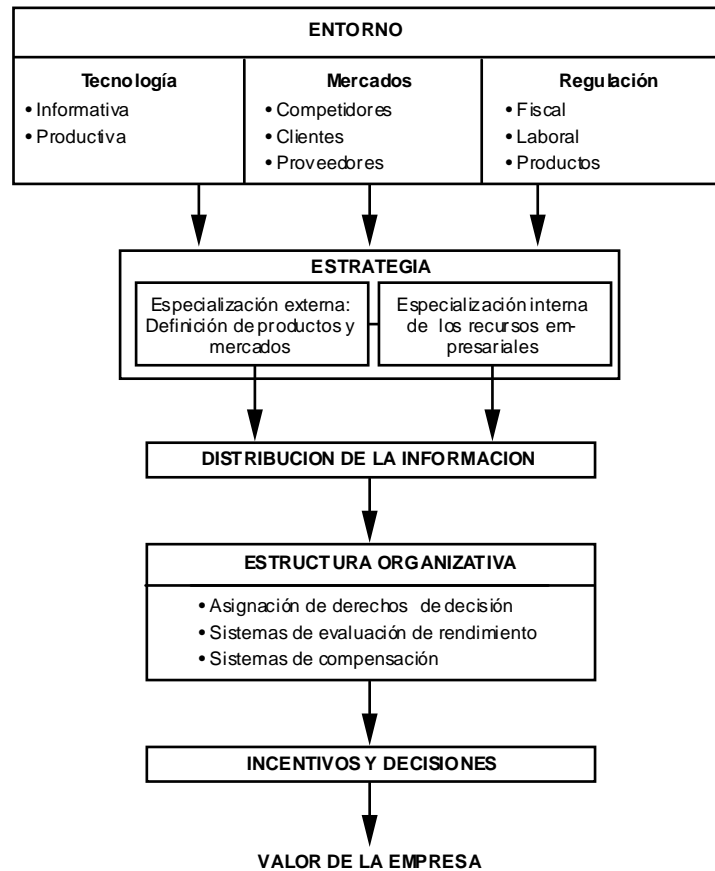
Figura 7.4. Secuencia de decisiones organizativas previas a las de delegación



En otras palabras: la delegación se hace sobre la base de una distribución de la información que resulta en buena medida de las opciones estratégicas seguidas por la empresa. Estas opciones estratégicas pueden entenderse esencialmente como dos conjuntos de decisiones de especialización, externa e interna: la especialización de la empresa respecto a los productores externos y la especialización de sus propias divisiones y departamentos. Así, mientras que en los años veinte Ford se especializaba en producir coches baratos, GM se especializaba menos como empresa, pero especializaba más a una de sus divisiones (Chevrolet) en coches de bajo coste y a otras en coches de calidad alta. Una estrategia parecida a la de GM es la adoptada desde hace ya muchos años por el grupo alemán Volkswagen, que produce diversas líneas de automóviles a través de divisiones diferentes: desde los Audi de mejor calidad a los utilitarios más económicos fabricados por Seat y Skoda, pasando por la gama intermedia que constituyen los vendidos con la propia marca Volkswagen (Figura 7.4 y Figura 7.5).

Figura 7.5. Factores de la estructura organizativa

Fuente: Adaptación de Brickley, Smith y Zimmerman (1997, p. 179).



4.2. El diseño de la estructura organizativa como problema de información

Las primeras empresas industriales que surgen con la revolución industrial y a lo largo de todo el siglo XIX van adoptando una estructura organizativa que se ha denominado como “funcional” (1), agrupando las actividades similares bajo una misma dirección de área y centralizando la mayor parte de las decisiones¹³. En muchos casos, ya en esa época histórica, esta estructura funcional centralizada en cada empresa se simultaneaba con la integración de cada empresa en *holdings* financieros que concedían a cada una de ellas una gran libertad de acción (2). Posteriormente, ya bien entrado el siglo XX, las empresas de mayor tamaño adoptaron estructuras “multidivisionales” (3). Estas últimas se caracterizan por agrupar su actividad en divisiones encargadas de atender mercados específicos y dotadas para esa tarea con todas las áreas funcionales. Con posterioridad, algunas de estas organizaciones multidivisionales fueron evolucionando hacia una forma híbrida más compleja, que se conoce como estructura “matricial” (4), en la que existe un mínimo de dos líneas jerárquicas. Otras aglutinaron actividades en mercados carentes de relación entre ellos, dando lugar a los

¹³ Los trabajos fundamentales sobre la evolución de la estructura y estrategia de las grandes empresas son los de Alfred Chandler (1962, 1977).

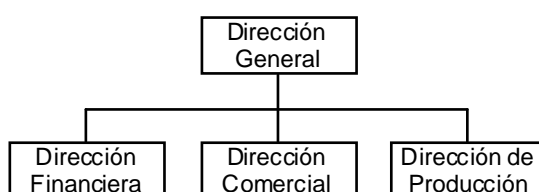
“conglomerados” (5). Veamos las propiedades más notables de estas cinco estructuras organizativas.

4.2.1. La estructura funcional

La estructura organizativa más extendida seguramente es la de tipo funcional o unitario que, a menudo, se denomina *U-Form*. Se basa en que los múltiples departamentos estén especializados en desarrollar una parte de las tareas empresariales, relativamente homogéneas entre sí, así como en un alto grado de centralización de las decisiones por parte de la dirección general.

- a) *Descripción.* Bajo una estructura funcional se agrupan en un mismo departamento y bajo un mismo responsable todas las tareas o funciones afines en cuanto al tipo de actividad que desarrollan. Suelen establecerse direcciones funcionales al menos para las áreas de producción, ventas y finanzas, aunque pueden y suelen crearse también direcciones de administración y personal. Todas estas direcciones funcionales actúan bajo la supervisión directa de una Dirección General que generalmente centraliza toda la información relevante y coordina las decisiones de cada área, tanto por sí misma como mediante comités en los que se integran directivos de varios departamentos.

Figura 7.6. Una organización funcional muy elemental



- b) *Ventajas.* Como toda estructura centralizada, la funcional reduce costes de agencia. Además, aprovecha al máximo la información funcional, sobre finanzas, ventas, al delegar las decisiones operativas a las direcciones funcionales. Igualmente, facilita la coordinación dentro de cada área funcional y el avance y divulgación de conocimientos funcionales. Promueve, en suma, la adquisición de conocimiento funcional y el desarrollo de buenos expertos especializados.
- c) *Desventajas.* Obviamente, la centralización suele conllevar un peor uso de la información disponible en la periferia y menores incentivos para producirla. Este coste informativo aumenta a medida que la actividad de la empresa se vuelve más compleja. Esto impone un límite a las posibilidades de la estructura funcional, que acaba por ser inapropiada cuando la empresa desea estar presente en muchos mercados diferentes (tanto en términos de productos como de regiones geográficas) y, por tanto, ha de producir y utilizar mucha información específica sobre ellos.
- d) *Adecuación.* Como estructura organizativa de toda la empresa, la de tipo funcional se adapta mejor a empresas de menor tamaño y que viven en entornos estables. El motivo es, por un lado, que un tamaño reducido hace posible desarrollar con eficiencia las tareas de dirección y coordinación centrales. En otras palabras, no se desaprovecha la información periférica ni se incurre en faltas

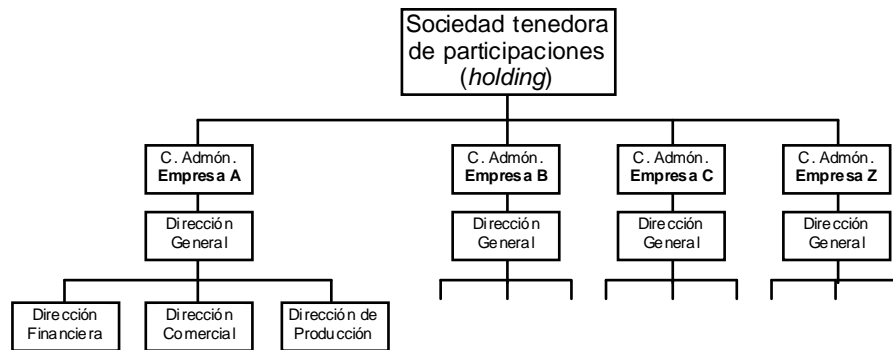
graves de coordinación. Simultáneamente, se puede alcanzar un buen nivel en la provisión de servicios funcionales. También se cree, por otro lado, que la estabilidad del entorno favorece esta forma de organización porque facilita el diseño de mecanismos coordinadores (rutinas, procedimientos) y reduce las pérdidas que pueda originar la centralización al desaprovechar información local o periférica. Por otra parte y ya no como estructura de toda la empresa, sino de menor nivel, la estructura funcional constituye probablemente la forma más extendida de agrupamiento de tareas. Ha de tenerse en cuenta que en las demás estructuras organizativas, algunas de las cuales se examinan a continuación, se emplean estructuras funcionales para organizar las empresas participadas o las divisiones.

4.2.2. La estructura *holding*

En ocasiones, varias empresas organizadas funcionalmente son propiedad de un mismo grupo industrial que representa un papel esencialmente financiero, tanto en sentido externo como interno. Estos dos sentidos se refieren respectivamente a la contratación externa de fondos y a su distribución dentro del grupo, teniendo en ambos casos como fin maximizar la rentabilidad. Con frecuencia, se sitúan las participaciones accionariales en el activo de una o varias sociedades matrices que actúan como “tenedoras” (o *holding*, de donde la abreviatura *H-Form* con que se conoce esta forma organizativa en la literatura especializada) de las acciones de las demás. A menudo, estas sociedades matrices efectúan dos tipos de actividades. De cara al exterior, captan fondos mediante operaciones de crédito y emisión de acciones para todo el grupo, por lo que es importante la garantía de solvencia que proporcionen. De cara al interior, vigilan la rentabilidad de la inversión, pero dejando a los responsables de cada empresa las manos libres para dirigir el uso de sus recursos en la dirección que juzguen apropiada. Esta estructura alcanza economías de escala en la financiación y control de las empresas, a la vez que, dada su autonomía, permite a sus directivos utilizar al máximo la información local de que disponen y que es útil para la gestión de cada una de ellas. La estructura *holding* no permite lograr, sin embargo, economías de escala o de alcance relacionadas con la producción física¹⁴, debido a que en ella no se coordinan las actividades productivas de las empresas.

¹⁴ Suelen denominarse economías de “alcance” (*scope*) a las derivadas de producir conjuntamente algunos productos o llevar a cabo diversas actividades compartiendo ciertos recursos o bajo una misma estructura organizativa. Por ejemplo, el éxito de la marca “Bic” parece haber demostrado la existencia de tales economías en la venta de bolígrafos y maquinillas de afeitar desechables; de la misma manera que el de la marca “Casio” la confirma para calculadoras y relojes digitales. Estas economías de alcance, también llamadas de producción conjunta, se sitúan muy cerca de las economías de escala. Mientras que estas últimas son reducciones de coste motivadas por incrementos en el nivel de producción de un producto dado, las economías de alcance se asocian a una mayor variedad de productos. Como la definición de producto es elástica, ambos fenómenos son en muchos casos difíciles de distinguir.

Figura 7.6. Estructura de una empresa organizada mediante una sociedad tenedora de acciones o *holding*



4.2.3. La estructura multidivisional

Muchas empresas organizadas funcionalmente, tanto independientes como integradas en *holdings*, se transforman y adoptan una estructura multidivisional. Veremos así algunos casos históricos en los que las empresas adoptaron la forma multidivisional partiendo de una estructura funcional (Du Pont y Sears) junto con otros en los que llegaron a ella desde la forma *holding* (GM y Standard Oil). Por esta dualidad de orígenes, la adopción de una estructura multidivisional puede suponer, respectivamente, descentralizar o centralizar responsabilidades. En todo caso, constituye una transformación radical, que no suele llevarse a cabo a menos que se hayan agotado las posibilidades de la estructura previa. Ésta suele mostrarse incapaz de satisfacer las nuevas y crecientes necesidades de coordinación derivadas de cambios en la estrategia de la empresa respecto a los productos que vende o los mercados en donde actúa.

CARACTERÍSTICAS

La empresa multidivisional puede verse como una colección de unidades o divisiones que sirven mercados con algún grado de diferenciación y que internamente suelen estar organizadas funcionalmente. Según los casos, cada división puede tener un número muy variable de las funciones propias de una empresa independiente, como el diseño de productos y su marketing. Sin embargo, a diferencia de las empresas que forman parte de un *holding*, están sujetas a un mayor grado de coordinación por parte de una sede administrativa central. La razón de ser de esta sede administrativa central es desarrollar aquellas actividades y funciones dotadas de economías de escala. Entre tales actividades suele estar incluida la actividad financiera, en su doble vertiente externa e interna. De cara al exterior, comprende las relaciones con los aportantes de fondos (accionistas y acreedores). De cara al interior, incluye la asignación de capital entre las divisiones y el control de su rentabilidad. En este caso, dicho control suele ser difícil, por existir frecuentemente interdependencias cuya valoración es problemática (compraventas internas). Asimismo, la sede central adopta las decisiones estratégicas y supervisa su ejecución; y, además, se encarga de actividades que gozan de claras economías de escala, como son la representación legal y, a menudo, la investigación. Obviamente, la sede central nombra y controla a los directivos divisionales, que suelen tener autoridad para decidir a su discreción un amplio abanico de materias que, si bien varía mucho entre distintas empresas, suele incluir la organización de la producción y las decisiones sobre los precios y la comercialización de sus productos.

Aplicación 7.5. La divisionalización de General Motors

Al empezar los años veinte, Ford y General Motors (GM) tenían estructuras organizativas muy diferentes. Ford era una empresa muy centralizada, organizada funcionalmente y cuya estrategia estaba centrada en ganar economías de escala en la producción en serie de un único modelo. Su fábrica de Highland Park (Michigan) fue la primera en utilizar una cadena de montaje. Hasta entonces (1913), el ensamblaje de cada coche se realizaba en un mismo lugar por obreros cualificados. Ford introdujo una cinta transportadora de 76 m. que trasladaba los coches a lo largo de toda la fábrica, de modo que los obreros pudieran ir instalando los distintos componentes mediante tareas más especializadas. (Recuerde la fragmentación máxima del trabajo que desempeña el personaje interpretado por Charles Chaplin en "Tiempos Modernos"). Con ello, consiguió reducir enormemente tanto el tiempo como el coste de fabricación. Sin embargo, de forma coherente con la especialización de los recursos y la necesidad de fabricar grandes series, la variedad del producto era mínima. Se trataba del famoso modelo "T", que Henry Ford presumía de ofrecer en cualquier color, siempre que fuera negro. En cambio, GM era una compañía *holding* que vendía coches de todo tipo bajo marcas diferentes, como Cadillac, Chevrolet, Buick, u Oldsmobile, entre otras. Estos coches eran fabricados por empresas que gozaban de gran autonomía y que no seguían estrategias congruentes entre sí.

Durante muchos años, el mercado dio la razón a Ford, que logró grandes reducciones de costes con su producción a gran escala. Por el contrario, las marcas de GM no podían alcanzar tasas de producción equiparables a las de Ford e incurrían, por tanto, en mayores costes. Además, en buena medida estaban de hecho compitiendo entre sí. Quizá como consecuencia, perdían cuota de mercado: en 1921, tan sólo el modelo T había alcanzado una cuota del 55 por 100, mientras que todos los de GM juntos sólo lograban un mísero 11 por 100.

Sin embargo, durante la década de los años veinte, esta situación cambiará radicalmente, invirtiéndose la posición competitiva de ambas empresas, y todo ello como consecuencia de la serie de cambios que introdujo la nueva dirección de GM, encabezada desde 1921 por un empresario mítico, Alfred Sloan¹⁵. Estos cambios modificaron de raíz tanto la estrategia como la estructura organizativa de GM. Para su seguimiento, es útil aplicar el esquema de la Figura 7.5, tal y como hace la Figura 7.7. En primer lugar, el genio de Sloan consistió en percatarse de que, pese a ser Ford el competidor real de GM, la estrategia de ésta no lo tenía en cuenta. La clave de la respuesta a la estrategia de coste y diferenciación mínima de Ford iba a residir en lo que en Marketing se denomina "segmentar" el mercado: vender coches adaptados a las peculiaridades de la demanda de distintos grupos de clientes. Esencialmente, Sloan decidió especializar a cada una de sus marcas en un segmento del mercado, de tal modo que a partir de entonces Cadillac fabricaría sólo coches de lujo y Chevrolet los coches más modestos, con las demás marcas ocupando los segmentos intermedios. Además, cada una de las marcas se produciría por una división dotada de considerable autonomía para desarrollar su estrategia específica. Por ejemplo, la división Chevrolet sería la encargada de luchar contra el modelo T de Ford, en lo que era esencialmente una batalla para reducir costes. No obstante, la independencia de estas divisiones sería menor de la que habían disfrutado hasta el momento.

La solución de Sloan fue, pues, atribuir a la sede central las funciones consistentes en definir la estrategia del grupo, alcanzar economías de escala en algunas funciones y coordinar y supervisar a las divisiones, dando a estas últimas libertad para tomar las decisiones operativas que se demostraran necesarias para ejecutar su misión estratégica. Su éxito fue rotundo, invirtiendo los términos de la situación. Entre 1927 y 1937, los beneficios de GM fueron de dos mil millones de dólares y en 1940 su cuota de mercado alcanzaba el 45 por ciento. En los mismos años, Ford, en cambio, sufrió pérdidas de 200 millones y vio descender su cuota al 16 por cien.

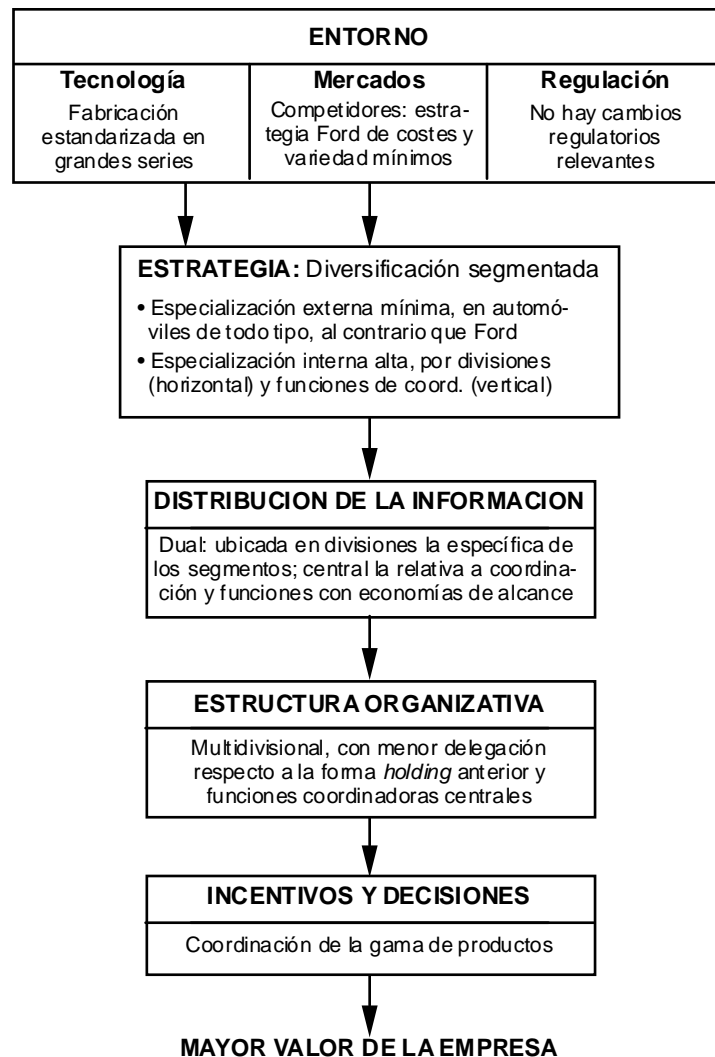
Al final del siglo XX, GM mantenía muchos elementos de su vieja estructura multidivisional pero estaba siendo incapaz de adaptarse a los nuevos tiempos. Cada división mantenía aún sus propias funciones de ingeniería y marketing, lo que le hacía perder economías de escala y fabricar un número excesivo de chasis (16 en lugar de los 4 de Volkswagen, por ejemplo). Además, su nivel de integración vertical era muy elevado y sus relaciones laborales estaban deterioradas. Se daba la insólita circunstancia de que el valor total en Bolsa de GM era entonces inferior al de sus participaciones en filiales de financiación (GMAC), componentes (Delphi) y electrónica (Hughes). En otras palabras: las divisiones de fabricación de coches, tenían valor negativo¹⁶.

Ejercicio: ¿Cuál ha sido la evolución de GM con posterioridad a los hechos que se narran en esta historia, en especial tras la crisis económica iniciada en 2007?

¹⁵ Sus memorias (Sloan, 1963) constituyen una obra clásica de la dirección de empresas.

¹⁶ "The Decline and Fall of General Motors" (*The Economist*, 10 de octubre, 1998).

Figura 7.7. La adaptación de la estructura organizativa a la nueva estrategia competitiva: el caso de General Motors en los años 1920



PROBLEMAS

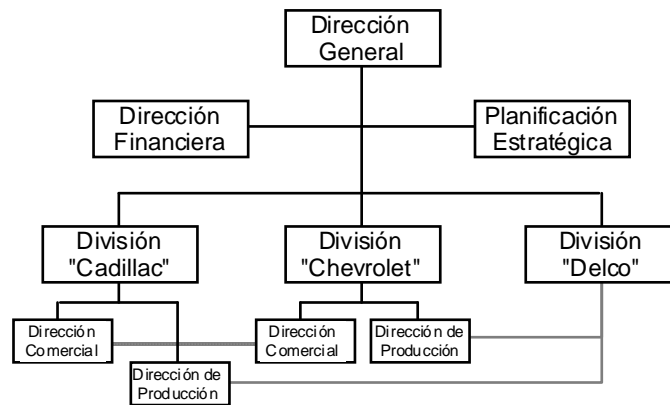
La dificultad organizativa de la estructura multidivisional es notable, ya que para tener éxito la empresa debe ser capaz de combinar descentralización en los ámbitos en que es preciso producir y utilizar información específica sobre cada segmento y, a la vez, alcanzar las economías de escala necesarias para que los costes no se disparen y evitar la competencia entre divisiones. La organización ha de proveer un equilibrio entre fuerzas contrapuestas en muchas áreas. Por ejemplo, las divisiones han de tener libertad para adaptar el producto y su estrategia de comercialización al segmento que tienen encomendado. No obstante, también han de aprovecharse las ventajas o sinergias que proporciona un diseño coordinado, de modo que distintos productos puedan compartir conocimientos e, incluso, componentes, con el consiguiente abaratamiento. De modo similar, para diferenciar los productos y atender como es debido a los clientes, conviene que cada división cuente con su red de distribución y, en general, desarrolle por sí misma su propia política comercial (de precios, publicidad). Por ejemplo, cuando los fabricantes japoneses de automóviles entraron en el segmento de coches de lujo, montaron redes independientes para comercializarlos (los concesionarios de Lexus están separados, incluso físicamente, de los de Toyota). Sin embargo, como a menudo

los segmentos están en contacto e incluso se solapan parcialmente, la política de cada división influye sobre las demás y, en alguna medida, las divisiones compiten entre sí. Esta competencia puede generar costes elevados. Igualmente, es preciso instaurar sistemas y procedimientos que permitan divulgar por todas las divisiones los logros y las innovaciones que se vayan consiguiendo. Esto requiere que los directivos divisionales tengan incentivos para difundirlas, lo que a su vez exige un equilibrio entre intereses generales y divisionales.

Finalmente, las interacciones entre divisiones dan lugar a un problema característico. En la Figura 7.8, las líneas de puntos representan flujos de interacción real entre las divisiones Delco, Cadillac y Chevrolet de GM; por un lado, los suministros que salen de la división Delco y, por otro lado, los efectos potencialmente negativos de las decisiones que puedan tomar las dos direcciones comerciales de Cadillac y Chevrolet por existir solapamientos entre sus mercados. Si unas divisiones proporcionan insumos a otras (y, como mínimo, la sede central siempre los suministra a todas ellas) es difícil valorar estas transferencias, lo que origina dos versiones de dicho problema de valoración, relativas a los “precios de transferencia” (se suele llamar así a los que cobra una división a las demás) y a la imputación de costes comunes (los de la sede central).

Tanto al fijar precios de transferencia como al imputar costes (en general, al establecer precios internos), suelen perseguirse dos objetivos contradictorios: incentivar a los responsables divisionales y hacer más congruentes sus decisiones con las de otras divisiones. Por un lado, los precios internos se usan para calcular los beneficios de las divisiones y éstos para evaluar el rendimiento de sus directivos. Por este motivo, interesa que al fijar los precios no se desvirtúe este sistema de indicadores e incentivos. Por otro lado, en un marco de delegación de decisiones, dichos precios guían las decisiones de cada división sobre sus compras internas. Por ello conviene establecer los precios internos de tal modo que originen transferencias óptimas desde el punto de vista de la empresa como un todo. Con frecuencia, aquellos precios idóneos para proporcionar decisiones locales óptimas para la empresa y que serían por ello capaces de lograr una congruencia máxima (por ejemplo, diversas variantes del coste variable, como aproximación contable del coste de oportunidad) ocasionan sistemáticamente malos resultados para alguna división (por ejemplo, la división que vende internamente puede no cubrir sus costes fijos a esos precios). Cuando así ocurre, se perjudica el funcionamiento del sistema en cuanto a la medida de los rendimientos divisionales y la motivación de los directivos responsables de las divisiones afectadas. En otros términos: el objetivo de congruencia contradice al de motivación. De modo similar, los precios internos que permiten aproximar mejor los beneficios divisionales, cumpliendo así su función motivadora, suelen conducir al empleo subóptimo de los recursos transferidos. (Trata de este asunto la sección #5 del capítulo #7b).

Figura 7.8. Estructura organizativa de una empresa multidivisional



Estos inconvenientes no han sido, sin embargo, óbice para que la estructura multidivisional haya tenido gran implantación. Por ejemplo, en el caso de GM le sirvió bien durante décadas, proporcionándole un marco flexible que fue dando cabida sin grandes trastornos a una estrategia de rápido crecimiento, con integración vertical (acero, componentes de automoción, servicios informáticos), diversificación horizontal (camiones, locomotoras, frigoríficos, financiación, aviones) y una creciente internacionalización de sus actividades.

Otras grandes empresas, como Sears y Du Pont aplicaban cambios organizativos similares en la misma época en que lo hacía GM. La revisión de sus historias revela un elemento común: cómo la necesidad de manejar una mayor cantidad de información exige modificar la estructura.

- En Sears, esta necesidad aparece cuando empieza a abrir tiendas y amplía su gama de productos en los años veinte. Con anterioridad, se había dedicado a la venta por correo de bienes duraderos, como herramientas. La venta a distancia se adapta bien a una organización centralizada, que permitía ganar economías de escala en las compras, mientras que la información necesaria requería un escaso grado de contacto con la demanda. Por el contrario, esa organización centralizada se demostró inservible para la venta a través de tiendas y la ampliación de la gama de productos, que incluyó ropa y tejidos. La solución consistió en crear divisiones regionales, que permitieran conservar economías de escala en los suministros, a la vez que prestaban atención a las demandas específicas de cada área geográfica. En las décadas siguientes, Sears integró actividades de fabricación y en los años ochenta diversificó sus actividades, incluyendo una gran variedad de servicios, de tipo financiero, de seguros y legales. En esta estrategia de diversificación tuvo un éxito desigual. No obstante, los problemas provenían de haber valorado en exceso las posibles sinergias entre esos sectores, más que de la existencia de dificultades con la estructura organizativa.
- Du Pont era también una empresa centralizada dotada de una estructura funcional y que, al entrar en un mercado diferente, acaba adoptando una estructura multidivisional, dando mayor libertad a los directivos encargados de cada línea de productos. Inicialmente, se dedicaba a producir explosivos y venderlos al Gobierno americano, negocio que se expandió notablemente durante la Primera Guerra Mundial. Al llegar la paz y caer radicalmente su demanda, optó por aprovechar sus conocimientos químicos para fabricar fertilizantes. Aunque ambas líneas de productos compartían la misma base de conocimiento técnico, sus mercados eran radicalmente distintos: del elevado grado de concentración que es propio de las compras militares se pasaba a la dispersión característica de la agricultura; del conocimiento del producto por el comprador pasó a enfrentarse con la ignorancia total de sus posibilidades por parte de muchos campesinos. Durante un tiempo, intentó dirigir centralmente ambas líneas de productos pero, al cabo, optó por crear dos divisiones, con sus propias fábricas, sus propios departamentos de ventas y administración y su propio responsable del éxito de la división. Con posterioridad, Du Pont amplió sustancialmente su gama de productos, incluyendo productos químicos, algunos de gran éxito, como el nailon. Estas ampliaciones no originaron problemas organizativos.

VALORACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS MULTIDIVISIONALES

Al valorar las estructuras multidivisionales frente a las otras posibilidades organizativas, conviene tener en cuenta varias apreciaciones:

- a) En primer lugar, surgen en conexión con una estrategia de crecimiento y o ampliación de la gama de productos que se supone rentable, pues de lo contrario sería mejor disgregar la empresa (en un caso como el de GM) o bien no entrar en los nuevos mercados (en los demás casos). En definitiva, la estructura nunca vale más que la estrategia para la que nace.
- b) En segundo lugar, constituye una solución de compromiso que equilibra costes: los que genera la mayor discrecionalidad de los directivos divisionales frente a los que generaría la pérdida de la información necesaria para acometer una determinada estrategia de mercado.
- c) Otra limitación potencial al crecimiento de la estructura divisional, en comparación con estructuras más descentralizadas como la holding, es la posibilidad de que la sede central y sus gabinetes o *staffs* de apoyo tiendan a crecer en exceso, tanto en tamaño como en la asunción de competencias, centralizando los procesos de decisión. Por este motivo, la empresa multidivisional puede alcanzar muy diversos equilibrios en cuanto al grado de centralización. Sufre una fuerte tendencia a que las sedes centrales extiendan sus funciones supervisoras de definir líneas estratégicas generales hacia planificarlas con excesivo detalle. Un ejemplo célebre en este terreno es el de General Electric, cuyo jefe máximo durante muchos años, Jack Welch, redujo de golpe el número de empleados del departamento de planificación estratégica de 4.000 a 27 personas, con consecuencias positivas para el valor de la empresa.
- d) A menudo se ha propuesto la estructura multidivisional como un mercado de capitales en miniatura (por ejemplo, Williamson, 1975), el cual puede ser superior al verdadero mercado si los directivos tienen mejor información para asignar los recursos. No obstante, existe el riesgo de que los directivos creen que tienen ventaja sobre el mercado cuando en realidad no la tienen. Máxime cuando, a menudo, tienen interés en exagerarla.

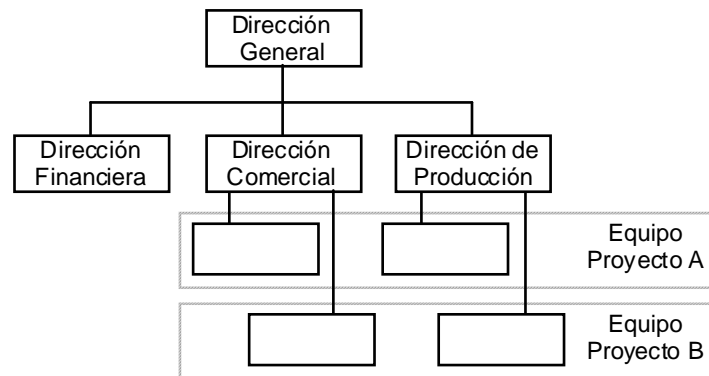
4.2.4. La estructura matricial

La estructura matricial intenta aprovechar lo mejor de las estructuras funcionales y divisionales¹⁷, si bien en sus versiones menos ambiciosas y más comunes constituye sólo una manera de formalizar mecanismos de coordinación. Generalmente, se parte de la estructura funcional, añadiéndole una segunda línea de autoridad, de carácter transversal y basada en mercados (ya sean éstos productos, regiones o, frecuentemente, como en la Figura 7.9, proyectos). Esta segunda línea puede tener realmente entidad jerárquica, pero con más frecuencia se orienta sólo a la coordinación de equipos y tareas. Obviamente, el corte de líneas verticales y transversales le da precisamente el nombre “matricial”.

Habitualmente, la jerarquía funcional es la dominante a la hora de evaluar el rendimiento de los individuos, ya sea de forma explícita o implícita, lo que suele inclinar la balanza de poder hacia los directivos funcionales o de producto. Esto reduce la capacidad coordinadora pero también los costes que puede suponer la duplicidad de líneas de autoridad. A pesar de esto, se cree que esta estructura contribuye a mejorar la coordinación en empresas de gran complejidad.

¹⁷ Es importante no confundir sociedad “matriz” (la cabecera de un grupo de sociedades) con organización “matricial”. Pese a que el significado general de “matricial” es el de “perteneciente o relativo a las matrices”, su significado en Administración de Empresas es más restringido y se refiere al de una estructura organizativa cuya representación, por estar dotada de varias pautas de divisionalización o responsabilidad, semeja una matriz matemática.

Figura 7.9. Estructura organizativa matricial



Aplicación 7.6. Universidades matriciales

Desde la Ley de reforma de 1983, las universidades públicas españolas pasaron de una estructura organizativa por productos (las carreras, que estaban asociadas a los centros docentes) a una estructura matricial de departamentos funcionales y centros, ambos con su propio ámbito de competencias y medios. El cambio ha coincidido con una mayor atención a otro producto universitario: la investigación.

Esta dualidad ha originado considerables problemas para delimitar competencias y recursos y para controlar el desarrollo de las actividades académicas. Por ejemplo, la organización de la docencia es responsabilidad de los centros. No obstante, las decisiones de promoción (que constituyen el mecanismo más importante de control del rendimiento) suelen tomarse en los departamentos, dando a menudo prioridad a la investigación sobre la docencia. Cuando así sucede, los responsables de los centros suelen quejarse de que los profesores se preocupan más por la investigación que por la docencia.

4.2.5. Conglomerados

El conglomerado es una forma organizativa que tiende a considerarse como un descendiente de la estructura multidivisional cuando las divisiones elaboran productos diferentes, pertenecientes a sectores distintos. A diferencia de lo que sucede con una estructura *holding*, en el conglomerado la sede central interviene activamente en la elaboración de la estrategia de cada división. Sin embargo, la distinción entre el conglomerado y la estructura *holding* es poco clara. También ha sido discutido su papel en cuanto al conflicto de intereses entre accionistas y directivos. El conglomerado no añade valor mediante la mera diversificación de actividades, pues ésta está al alcance de los accionistas adquiriendo una cartera diversificada de acciones. Sin embargo, la diversificación puede beneficiar a los directivos al reducir el riesgo y aumentar el volumen de recursos bajo su control.

A menudo, se ha calificado a los conglomerados como “mercados internos de capitales”¹⁸, lo que les sitúa en competencia con los mercados externos de capitales y de control. En esta competencia, el vencedor de las dos últimas décadas parece haber sido el mercado externo. Desde los años ochenta, la presión del mercado ha llevado a muchas empresas a centrar sus actividades en aquello que saben hacer mejor (sus “competencias nucleares” o *core competencies*¹⁹), renunciando a estrategias previas de diversificación. En la mayoría de los casos, estos cambios han sido adoptados voluntariamente, como adaptación a la intensificación de la competencia en el mercado de productos. En algunos otros, los cambios fueron consecuencia de la actividad del

¹⁸ Véase, por ejemplo, Williamson (1985, pp. 288-289, y, sobre todo, 1975, pp. 158-62).

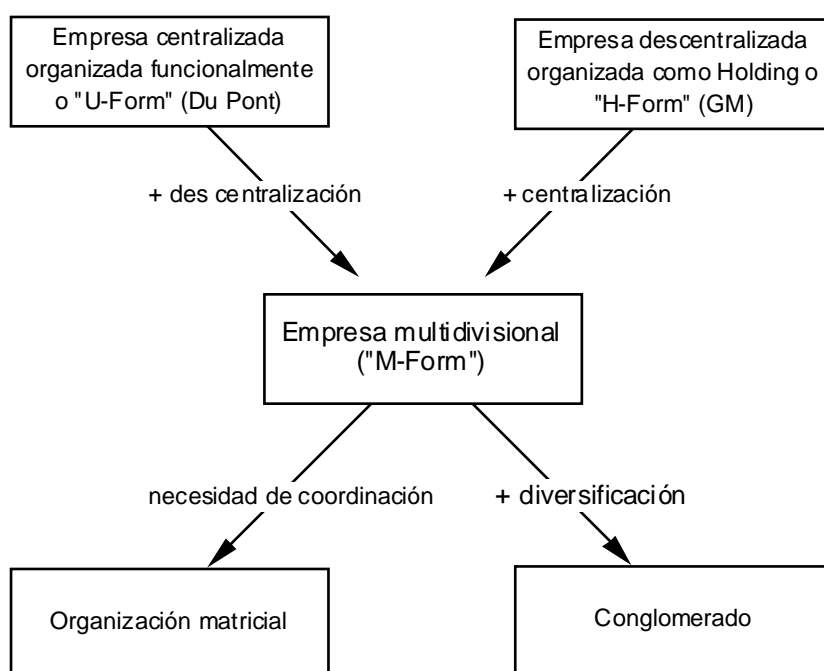
¹⁹ Véase, por ejemplo, Prahalad y Hamel (1990).

mercado de control societario, que opera a través de tomas de control hostiles por directivos ajenos a la compañía o de operaciones de compra de la compañía por parte de sus propios directivos. (Se trata este asunto con más detalle en la sección 2.5 del capítulo #9). Desde este punto de vista, podría verse a los conglomerados como una manifestación de descontrol directivo. No obstante, su valoración ha de ser empírica y casuística, pues es muy probable que existan conglomerados más o menos eficientes. Del mismo modo, si bien la eficiencia del mercado de capitales ha aumentado en gran medida en casi todo el mundo, la actividad del mercado de control padece frenos insalvables en muchos países, entre ellos los de Europa continental. Parece lógico pensar que el papel que puede representar el conglomerado sea más importante donde eso ocurre. Adicionalmente, muchos conglomerados han adelgazado sus sedes centrales, centrando también su actividad en las tareas que éstas pueden hacer bien: controlar a los directivos de las empresas filiales, pero sin inmiscuirse en la elaboración de sus estrategias de negocio. Se han ido acercando así a la estructura *holding*.

4.2.6. Evolución de estructuras organizativas

En el ámbito de la estructura organizativa, cuatro procesos evolutivos son característicos del crecimiento de las grandes empresas. Además de los dos ya indicados, que llevan a estructuras multidivisionales desde formas funcionales y holding, estas estructuras multidivisionales evolucionan con frecuencia hacia soluciones matriciales y conglomerados: por un lado, suelen adoptar estructuras matriciales, con el fin de mejorar su coordinación interna; por otro, tienden a transformarse en conglomerados, cuando su estrategia de crecimiento les lleva a estar presentes en mercados muy diversos (Figura 7.10).

Figura 7.10. Pautas de evolución de las estructuras organizativas de la empresa



4.3. Perspectivas sobre estrategia empresarial

Como complemento del análisis precedente conviene apuntar la existencia de conceptos diversos y no excluyentes de estrategia empresarial, según los cuales esta estrategia: es una adaptación más o menos pasiva al entorno (a); resulta de un proceso de planificación racional orientado a un objetivo común, como es el de maximizar el valor de la empresa (b); resulta de un proceso evolutivo cuyas posibilidades están más o menos restringidas por la actuación previa de la empresa (c); o, por el contrario, es fruto de un conjunto de interacciones entre grupos e individuos con intereses propios que entran parcialmente en conflicto (d). Cada una de estas perspectivas es más o menos útil para tratar tipos diferentes de problemas. Es, por ello, importante hacer explícitos los supuestos en que se basan.

A) LA EMPRESA MODIFICA EL ENTORNO

En la Figura 7.5 se representó la relación entre entorno y empresa como unidireccional, de tal modo que los cambios en el entorno afectan a la empresa, pero no al revés. Para muchas empresas, esta abstracción se acerca a la realidad, pues su capacidad de afectar el entorno es muy reducida y, consiguientemente, se lo toma como un dato al diseñar su estrategia. No obstante, en algunos casos, las empresas son capaces de alterar radicalmente el entorno en el que viven, en cada una de las tres dimensiones consideradas previamente:

- En cuanto a la tecnología, observamos que las empresas innovadoras, como pueden ser Microsoft o Xerox, configuran entornos diferentes a medida que introducen nuevos productos, por lo que podemos entenderlas como productoras de “innovación” más que de productos tangibles.
- En cuanto a la competencia, es claro que aquellas empresas con poder de mercado, sobre todo si actúan en régimen de monopolio u oligopolio, tienen capacidad para modificar su entorno a través de muchas de sus decisiones.
- Por último, ciertas empresas son capaces de alterar radicalmente la regulación, hasta el punto en que llegan a ponerse al resguardo de la competencia y el filtro de supervivencia del mercado deja de afectarlas. Es éste el caso, por ejemplo, de muchas empresas públicas deficitarias, pero también de empresas privadas que consiguen normas que les son favorables (por ejemplo, la protección que se dispensa en España a los libreros frente a la competencia en precio).

Con ser importantes estos efectos, la simplificación que consiste en considerar el entorno como dato exógeno es eficaz en este capítulo porque nos permite centrar la atención en la relación que existe entre estrategia y estructura organizativa, y en cómo cada una de las distintas modalidades de ésta última se adapta mejor a una determinada situación competitiva.

B) LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA

Hemos analizado al inicio de esta sección cómo aparecen en la primera parte del siglo XX las empresas “multidivisionales” para ilustrar el problema general de cómo la estructura organizativa ha de adaptarse constantemente para lograr una producción y un uso eficientes de la información que es relevante para tomar las decisiones oportunas en cada situación. Vimos en esa historia cómo diversos cambios en las estrategias empresariales, que tenían como denominador común una mayor diversificación de la producción, generaron unas crecientes necesidades informativas para las mayores

empresas, que sólo pudieron ser satisfechas alterando drásticamente su estructura. Aunque utilizamos los ejemplos históricos de las empresas pioneras en esta transformación (General Motors, Du Pont, Sears y Standard Oil), muchas otras empresas de todo el mundo han experimentado y experimentan cambios similares desde entonces, a medida que han ido o van creciendo en tamaño y, sobre todo, entran en mercados con características diferentes a las propias de los que venían sirviendo hasta entonces.

C) LA ESTRATEGIA SIGUE A LA ESTRUCTURA

La estrategia se ve influida por decisiones y cambios previos en el entorno. Estas decisiones y cambios previos, al haber llevado a la empresa a una situación determinada en la actualidad, restringen las estrategias viables y sus posibilidades y plazos de aplicación. Por ejemplo, Alfred Sloan tardó buena parte de una década en aplicar toda su estrategia de diversificación y divisionalización en General Motors. Igual de importante es el hecho de que a lo largo de su vida las empresas van desarrollando capacidades diferentes. Para tener éxito, la estrategia empresarial ha de basarse en un conocimiento exhaustivo y una valoración correcta de esas capacidades. Un ejemplo, ya comentado en el capítulo #5, es la diversificación de las empresas de grandes almacenes, como El Corte Inglés, hacia líneas de productos cuya venta requiere buena reputación, como fue el caso de los ordenadores personales “clónicos” (para la que El Corte Inglés desarrolló la marca “Inves”), así como la venta por catálogo y las reparaciones domésticas.

D) ANÁLISIS POSITIVO DE LA ESTRATEGIA

La teoría de la empresa que se ha ido delineando a lo largo de los capítulos precedentes contempla la conducta empresarial como resultado de equilibrios de fuerzas entre intereses parcialmente coincidentes. Por el contrario, las teorías de la estrategia empresarial, a algunas de las cuales nos hemos aproximado en esta sección, suelen marginar el conflicto de intereses. Manejan por el contrario una visión más simple, presuponiendo que existe un solo decisor y que éste desea maximizar el valor, sin atender a los conflictos de intereses inherentes a toda decisión que afecte a muchos individuos. Si, en cambio, se tiene en cuenta la realidad contractual de la empresa, su estrategia deja de ser reflejo de la voluntad de un individuo para asemejarse más al resultado de un equilibrio de fuerzas: al buscar su propio interés, los participantes en la empresa producen, como consecuencia de múltiples pugnas y colaboraciones mutuas, algo que se asemeja a una conducta empresarial.

Al igual que en Microeconomía, podemos conectar estas dos perspectivas mediante la restricción del mercado: los participantes podrán desviarse de la eficiencia sólo en la medida en que lo tolere la competencia y es de esperar que a largo plazo sólo sobrevivan empresas que maximicen el valor. Como siempre, la adecuación de uno u otro enfoque depende de qué tipo de problema se esté considerando.

5. El diseño de puestos de trabajo

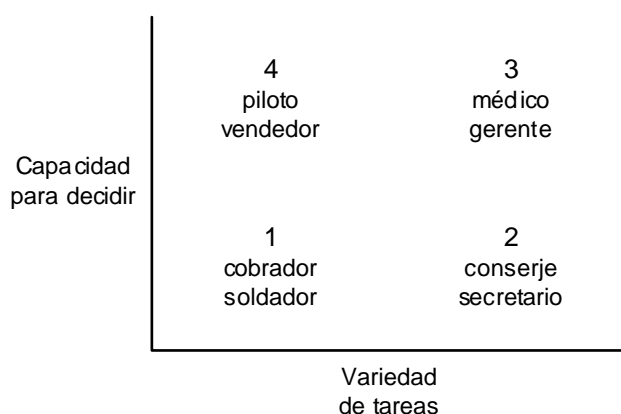
Con una finalidad eminentemente descriptiva, vamos a analizar en esta sección algunas de las interacciones que se manifiestan entre los dos problemas que han constituido la base de este capítulo, de delegación y especialización. Para ello, tomaremos como referencia el diseño de puestos de trabajo individuales, si bien el análisis es aplicable a unidades organizativas más amplias.

5.1. Dimensiones básicas de los puestos de trabajo

En el diseño de puestos de trabajo pueden considerarse dos dimensiones esenciales relativas a la especialización o variedad de las tareas y al grado de delegación o asignación de una mayor o menor capacidad para decidir de forma autónoma. Con ellas, aparece todo un espacio de posibilidades dentro del cual cabe situar los diversos puestos. Pueden verse diversos ejemplos en la Figura 7.11: el trabajo de un conserje puede ser más variado que el de un cobrador de autopista pero ambos se realizan con escasa autonomía, al contrario que un profesional o un gerente, cuyas tareas son variadas y su autonomía grande. Además, constantemente se están produciendo innovaciones de los puestos de trabajo en las dos direcciones definidas por las coordenadas del gráfico. Observamos así, por ejemplo, cómo ha cambiado la tarea de los vendedores: ahora, en los grandes almacenes se sitúa en el punto 1, mientras que en las tiendas pequeñas era más bien del tipo 4, habiéndose movido pues en vertical hacia abajo. De modo similar, se ha producido una fragmentación y especialización considerable en la práctica de la medicina, con un movimiento horizontal hacia la izquierda desde la posición 3 a la 4.

Figura 7.11. Dimensiones básicas del diseño de puestos de trabajo, situaciones típicas y diversos ejemplos correspondientes a éstas

Fuente: Adaptado de Brickley, Smith y Zimmerman (1997, p. 220).



La asignación de derechos de decisión comprende dos problemas, de asignación vertical y horizontal. La vertical se refiere a la ubicación de los derechos de decisión y de la responsabilidad por su uso más o menos cerca del titular del derecho de propiedad

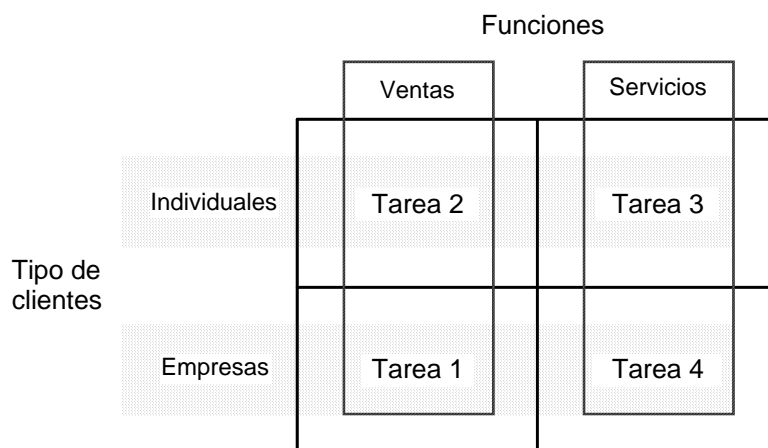
y constituye el problema de delegación que hemos tratado anteriormente. La horizontal se refiere a la asignación de derechos de decisión a unas u otras personas o departamentos dentro de un mismo nivel jerárquico y situadas por tanto a igual distancia del titular del derecho de propiedad. Esta asignación horizontal es la que define la variedad de los puestos.

5.2. El grado de especialización

La sección 2 se ha ocupado de la delegación o asignación de capacidad para decidir, tratando, por tanto, la decisión que representa el eje vertical de la Figura 7.11. Esta sección se dedica, en cambio, a presentar los problemas asociados a la decisión representada en el eje horizontal de la misma Figura: la especialización o variedad de tareas. Se trata de un problema económico trascendental, pero del que se sabe más bien poco. Emplearemos un ejemplo, con objeto tan sólo de ilustrar su naturaleza. Pensemos en un distribuidor de ordenadores que tiene tiendas en las que se desarrollan dos tipos de tareas —ventas y servicios posventa— y se atiende a dos tipos de clientes: individuos y empresas. En cada tienda, cada tarea y cliente ocupan 4 horas diarias de trabajo, por lo que, dado un día laborable de 8 horas, se requieren dos empleados. ¿Cómo se deben organizar? Las dos opciones básicas son las de disponer o bien especialistas en ventas y servicio o bien generalistas que vendan y sirvan a cada uno de los dos tipos de clientes. En este segundo caso, cabría hablar también de que el personal se especializa por clientes, pero, sin embargo, reservaremos el término “especialización” para la primera opción.

Figura 7.12. El diseño de puestos de trabajo

Fuente: Adaptado de Brickley, Smith y Zimmerman (1997, p. 220).



Las consideraciones básicas a la hora de agrupar tareas en puestos y unidades de trabajo se refieren, por un lado, a la tecnología productiva en sentido estricto: ha de buscarse una asignación que optimice las complementariedades entre las diversas tareas (a). Por otro lado, el diseño es también importante al afectar a la eficacia de los incentivos (b).

- a) Las complementariedades tienen una naturaleza diversa, tanto física como informativa, y pueden tener tanto signo positivo como negativo. En los términos

del capítulo #2, las de tipo físico guardan relación con las ventajas de especialización mientras que las informativas tal vez puedan asociarse a la coordinación. Por ejemplo: los puestos de trabajo que incluyen tareas de ventas y servicio permiten que al efectuar reparaciones se realicen tareas de venta, economizando gastos de desplazamiento. Asimismo, favorecen que la información producida en la venta se emplee en la prestación ulterior de servicios y viceversa respecto a las ventas futuras. No obstante, el diseño especializado también goza de ventajas: si el empleado se dedica sólo a vender (o sólo a proveer servicios) será más fácil rentabilizar una mejor formación que si se dedica a tareas diversas. De igual modo, será más interesante especializarse si la tarea es muy similar entre distintos tipos de clientes.

- b) El diseño de puestos también afecta sustancialmente la efectividad de los incentivos:
- *Responsabilidad única.* Por un lado, si es difícil medir el rendimiento en cada tarea y los puestos se diseñan especializando a los trabajadores en tareas fragmentadas que contribuyen a un producto o servicio, se dificulta la asignación de responsabilidades. Ésta es, generalmente más fácil cuando una sola persona (obviamente, menos especializada) es responsable de todas las tareas. En el caso de la tienda de informática, si la empresa considera que su objetivo prioritario es la satisfacción de sus clientes y desea identificar a los responsables, le será más difícil con unos puestos especializados que generales. Por ejemplo, ante una queja por servicio deficiente puede ser complicado distinguir si el responsable es el servicio posventa, por hacer una instalación inadecuada, o el de ventas, por no haber transmitido fielmente los deseos del cliente.
 - *Remuneración equilibrada.* Cuando la exactitud de la medida del rendimiento varía entre las distintas tareas, no conviene agruparlas en un mismo puesto. De lo contrario, se cae fácilmente en una contradicción: interesa pagar por incentivos más fuertes las tareas más fáciles de medir y el trabajador desatenderá las demás, que interesa retribuir con incentivos débiles. Así, por ejemplo: si se unen ventas y servicio y se paga una comisión por ventas (variable de fácil medida), tenderá a resentirse la calidad de servicio por ser una variable difícil de conocer y a la que, por tanto, no conviene dar mucho peso en la remuneración, en virtud del principio de intensidad óptima de los incentivos, formulado en la sección 2.3.3 del capítulo #6.