
El diseño de la organización

PID_00262897

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. La estructura organizativa.....	7
1.1. Relación entre estrategia y estructura organizativa	7
1.2. El diseño organizativo de la estructura primaria	8
1.2.1. Criterios para definir la estructura primaria	8
1.2.2. Modelos básicos de la estructura primaria	10
1.3. El diseño organizativo de la estructura operativa	12
2. Las redes interorganizativas.....	15
Bibliografía.....	19

Introducción

Una vez seleccionada una alternativa estratégica, es el momento para la empresa de llevarla a la práctica. Llamamos *implementación* al conjunto de acciones y decisiones que debe hacer una empresa para poner en marcha una estrategia. Esta fase, descuidada tradicionalmente por la literatura, es sin embargo de una gran relevancia en la práctica, pues de ella depende, en muchos casos, el éxito o el fracaso de una estrategia. En particular, los problemas relacionados con la implantación de una estrategia pueden ser agrupados en tres grandes áreas:

- Características del diseño organizativo.
- Sistemas de dirección y liderazgo.
- Cultura organizativa.

Todos estos elementos, incluidos en la fase de la implementación, deben ser coherentes con la alternativa estratégica seleccionada y con el conjunto de los fines y responsabilidades que han sido asumidos por los directivos de la empresa.

En este módulo, centraremos nuestra atención en el diseño organizativo, y dejaremos los otros dos elementos para el módulo siguiente.

1. La estructura organizativa

Con el término *estructura organizativa*, solemos referirnos al diseño formal que establece cómo se reparten el poder de decisión y las responsabilidades entre todas las unidades que conforman una empresa, señalando, además, cuáles deben ser las líneas de autoridad que vinculan entre sí a todas las unidades.

Conviene recordar que la estructura formal solo representa una parte del esqueleto de una empresa. Tal y como explicábamos en el apartado «Los límites reales de la organización» del módulo 2 de estos materiales, además de la estructura que ha sido deliberadamente enunciada (estructura formal) existe, en el interior de las organizaciones, una estructura informal que expresa las dinámicas que emergen de manera no planificada. En la literatura sobre negocios, es frecuente referirse a la estructura formal con los términos *diseño organizativo*, *estructura organizativa* u *organigrama*.

1.1. Relación entre estrategia y estructura organizativa

Antes de abordar el problema del diseño organizativo, debemos plantearnos cuál es la relación que vincula la estrategia de una empresa con su estructura organizativa. En general, se acepta que la influencia entre estructura y estrategia es **recíproca** y **compleja**, si bien la influencia que parece predominar en la relación es la que va desde la estrategia, como variable condicionante, hasta la estructura, como variable condicionada (Amburgey y Dacin, 1994).

En el contexto de esta relación compleja, la influencia de la estrategia sobre la estructura ha sido la más estudiada por los autores, desde que Chandler (1962) lo pusiera de manifiesto en su estudio histórico de grandes empresas americanas. Podemos afirmar que, si la empresa aplica una estrategia de diversificación relacionada, es probable que adopte una estructura en la que las divisiones cuenten con una amplia autonomía, a la vez que se impone desde la corporación algún tipo de mecanismo de coordinación entre las divisiones que asegure la generación de sinergias. Puesto que este sentido, en la relación de influencia, ha sido el más destacado hasta el momento, veamos brevemente algunos aspectos de cómo funciona esta compleja relación en el sentido contrario:

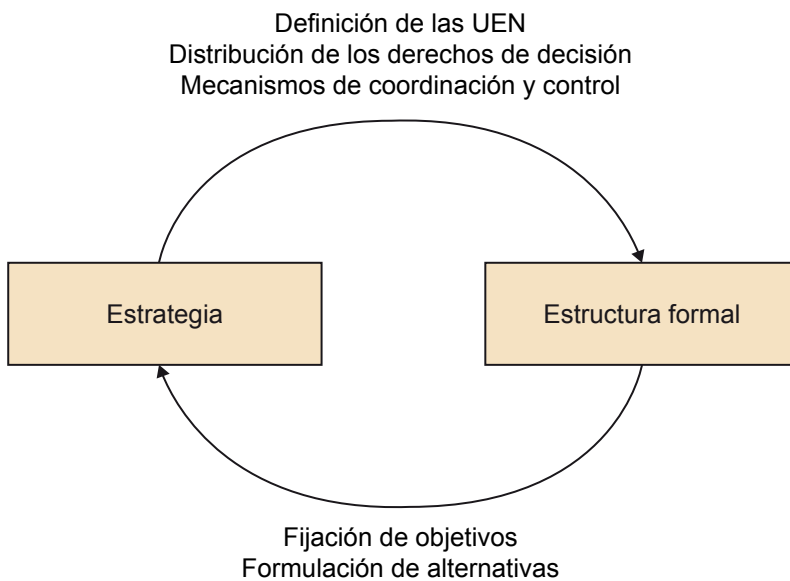
- Las **unidades organizativas** que se van a responsabilizar de cada uno de los negocios de la empresa se definen al elegir la estructura. En este sen-

tido, la estructura elegida inicialmente por una empresa condicionará las posteriores decisiones estratégicas en un ámbito de negocio.

- La estructura organizativa genera una **distribución desigual del poder** en la empresa, lo que influye fuertemente en algunas decisiones muy importantes para la empresa, como la fijación de los fines, la elección de los negocios o la formulación de las estrategias (Hall y Saias, 1980).

En la siguiente figura, hemos expresado los dos sentidos en los que puede funcionar la relación de influencia entre la estrategia y la estructura organizativa:

Figura 1. Relación entre la estrategia y la estructura formal



Fuente: Elaboración propia.

1.2. El diseño organizativo de la estructura primaria

Al hablar del diseño organizativo, es habitual distinguir entre la estructura primaria y la operativa (Hrebiniak y Joyce, 1984). Esta distinción se adapta a los niveles básicos para la estrategia (corporativa y de negocio):

- La **estructura primaria** define el diseño organizativo que asumirá la empresa en sus principales unidades organizativas (departamentos, divisiones, etc.).
- La **estructura operativa** precisa la distribución del poder, las responsabilidades y la autoridad en el interior de las unidades organizativas básicas.

1.2.1. Criterios para definir la estructura primaria

El objetivo fundamental de una estructura primaria es ordenar las unidades de la empresa de tal manera que sea posible para la alta dirección implementar la **estrategia corporativa** elegida (en sus dimensiones de diversificación, coope-

ración, internacionalización, etc.). Para conseguir este fin, parece recomendable dividir el conjunto total de recursos y actividades que incluye una empresa en unidades organizativas más pequeñas, que resulten a la vez homogéneas y fáciles de dirigir. De esta manera, la estructura primaria determina la **ordenación básica** que hace la empresa de las actividades y negocios en los que está comprometida y de los recursos con los que cuenta. Esta ordenación formal es necesaria por la complejidad interna que tienen muchas empresas, sobre todo si son de gran tamaño y están diversificadas. Los criterios más frecuentes para diseñar esta estructura pertenecen a una de estas dos categorías:

- **Metas (o propósitos).** Las unidades básicas se diseñan asignándoles unos fines específicos que son expresados en términos de productos, clientes, áreas geográficas o mercados.
- **Procesos (o procedimientos).** Cada unidad básica se especializa en llevar a cabo una actividad concreta de la cadena de valor (logística, producción, comercialización, etc.).

La elección del criterio que sirva para definir la estructura primaria es una de las decisiones más relevantes desde el punto de vista organizativo, por lo que suele corresponder al nivel directivo más alto de la corporación. Para tomar esta decisión con el mejor criterio posible, la alta dirección corporativa debe identificar primero las dimensiones relevantes (tipo de productos, de clientes, de mercados, etc.) que deben orientar su propia estrategia.

El diseño organizativo de la estructura primaria se puede resumir como la decisión de dotar a la empresa de una estructura formal que le permita manejar adecuadamente las principales complejidades que se va a encontrar en la ejecución habitual de sus actividades.

Esas complejidades pueden tener unas fuentes diversas (heterogeneidad del tipo de productos, de los segmentos de clientes, de los mercados geográficos que atiende la empresa, etc.). El diseño formal de la estructura primaria intenta, por este motivo, ayudar a los directivos a manejar adecuadamente un tipo de heterogeneidad que haría inadecuado aplicar a todas las áreas de la corporación las mismas estrategias. El diseño concreto que asuma una empresa debe, por tanto, adaptarse lo mejor posible al **tipo de complejidad** al que debe enfrentarse la empresa. A partir de esta idea, y siguiendo el planteamiento de Cuervo (1989), podemos afirmar que la elección del diseño organizativo que se decida a aplicar una empresa se incluirá en uno de los cuatro modelos fundamentales de la estructura primaria que detallamos en el siguiente apartado.

1.2.2. Modelos básicos de la estructura primaria

En este apartado, veremos los siguientes modelos básicos de la estructura primaria:

- Estructura simple.
- Estructura funcional.
- Estructura divisional.
- Estructura matricial.

Estructura simple

La estructura simple es la forma organizativa que suelen asumir las empresas pequeñas que están dominadas por un director-empresario. Esta estructura resulta altamente informal, la coordinación de las tareas se hace por supervisión directa del empresario, hay una escasa especialización de tareas, el sistema de información es elemental y el poder está fuertemente centralizado.

Este tipo de estructura puede resultar adecuado para solucionar el tipo de problemas emergentes que suelen encontrarse las empresas pequeñas y de reciente creación. Sin embargo, el crecimiento en el volumen de ventas suele imponer a las empresas la necesidad de adoptar algún mecanismo formal que permita a sus miembros dividir el trabajo y especializarse, pues es improbable que una sola persona, o un equipo reducido, puedan resolver por sí mismos todos los problemas.

Estructura funcional

La estructura funcional surge cuando se aplica algún criterio vinculado con los procesos. En la misma, la empresa se divide en diferentes unidades que tienen asignada la ejecución de unas tareas específicas (logística, producción, administración, etc.). Esta forma permite a cada una de las unidades **especializarse**, desarrollando habilidades a través de la experiencia que favorecen la mejora continua y la reducción de los costes. Sin embargo, presenta también algunos inconvenientes: entre las unidades de la empresa, pueden surgir problemas de coordinación que deberán ser resueltos por vía jerárquica; además, esta forma organizativa puede resultar demasiado rígida para operar en entornos diferenciados o inestables.

Estructura divisional

Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la empresa se enfrenta a un contexto (interno y externo) de poca heterogeneidad, en el que resulta sencillo manejarse con estrategias comunes para toda la empresa. Cuando el grado de complejidad interior o exterior aumenta (porque la empresa incorpora nuevos productos, porque entra a competir en nuevos mercados, etc.), los problemas

de coordinación entre las unidades se multiplican y parece conveniente optar por un cambio que dirija a la empresa hacia una forma organizativa más compleja.

En una estructura divisional, el diseño de las unidades se hace en función de **metas** (ya consistan estas en comercializar determinadas líneas de productos, atender a grupos bien diferenciados de clientes, operar en distintas áreas geográficas, etc.). En esta forma organizativa, las unidades de negocio (también llamadas **divisiones**) cuentan con una elevada autonomía operativa y la alta dirección se ocupa de solucionar los problemas estratégicos que surgen en un ámbito de toda la corporación, normalmente relacionados con la asignación de recursos y el control de las unidades.

Este reparto de funciones hace posible que los miembros de la alta dirección puedan centrarse en definir y en controlar la consecución de los objetivos comunes de la empresa, a la vez que las divisiones aprovechan sus potencialidades para actuar como «cuasi-empresas» independientes. Cada una de estas divisiones actuará como un centro de beneficios y tendrá su propia estructura primaria, de la que hablaremos más adelante.

Estructura matricial

En cualquiera de las formas organizativas anteriores, la alta dirección de la empresa elige un solo criterio para diferenciar las unidades (procesos en la funcional, metas en la divisional). Sin embargo, a veces se dan condiciones en las que los altos directivos no pueden decantarse claramente por una de estas dos alternativas. En tales casos, es posible adoptar simultáneamente más de un criterio. De este modo, la estructura en forma de matriz surge de conjugar dos (o más) criterios, normalmente uno de ellos por procesos y el otro por metas. Esta estructura dota a la empresa de una flexibilidad mayor que en el modelo funcional, al poder dirigir su atención hacia la complejidad vinculada con productos o mercados. Además, permite a la empresa reducir considerablemente los costes y mejorar la coordinación respecto a la estructura divisional, al centralizar algunas funciones (normalmente **de apoyo**) que ahora prestarán sus servicios de manera centralizada a todas las divisiones.

Sin embargo, en paralelo con estas ventajas, la estructura matricial suele generar problemas relacionados con la existencia de más de una línea de autoridad. En las organizaciones que adoptan este tipo de estructura, son comunes los conflictos vinculados con el poder de decisión y control (una división y una unidad de apoyo pueden cruzar sus líneas de autoridad en determinados asuntos), lo que exige a la alta dirección corporativa establecer mecanismos que permitan a las unidades coordinarse y resolverlos.

Actividad 1

Identificad una empresa que esté aplicando en la actualidad cada uno de estos tipos de estructura. Representad gráficamente el organigrama que ha asumido cada una de las

empresas, señalad, en cada caso, cuál es la principal fuente de complejidad a la que debe hacer frente la empresa y, finalmente, reflexionad sobre cómo deben manejar esta complejidad los directivos en cada una de las estructuras.

Crecimiento y evolución de las estructuras

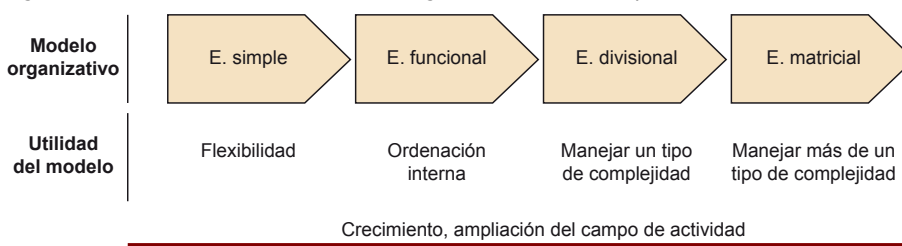
Las etapas de crecimiento por las que pasa una empresa suelen estar asociadas con distintas formas organizativas. De esta manera, es habitual que las empresas recién constituidas adopten una forma organizativa simple, que ofrezca a sus directivos el grado suficiente de flexibilidad para ir resolviendo un conjunto de problemas diversos y, en cierto grado, imprevisibles.

Cuando la empresa lleva ya un cierto tiempo funcionando, resulta más fácil para los directivos prever las tareas que se deben hacer y, en consecuencia, organizarlas. Este suele ser el momento en el que las empresas asumen una estructura funcional.

Si la empresa se decide a aplicar alguna estrategia de crecimiento que implique la ampliación de su campo de actividad, es probable que surja pronto algún tipo de complejidad (debe tomar decisiones bien diferenciadas en relación con los segmentos de clientes, con los mercados geográficos, con los procesos de fabricación, etc.) que haga necesaria la creación de unidades de negocio que cuenten con un grado mayor de autonomía. Este es el momento en que las empresas suelen adoptar una estructura divisional.

Si la empresa continúa ampliando el rango de sus actividades y asumiendo, como consecuencia, nuevos tipos de complejidades (opera, por ejemplo, en distintos mercados geográficos en los que ofrece diferentes líneas de productos), es común que la empresa asuma una estructura matricial que resulte más o menos compleja. Podemos interpretar, de este modo, estos cambios en las formas organizativas como una dimensión más en la evolución de la empresa.

Figura 2. Evolución habitual de las formas organizativas en una empresa



Fuente: Elaboración propia.

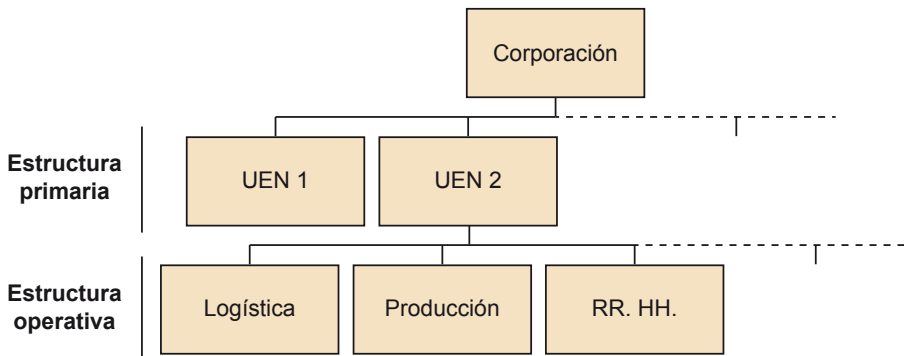
1.3. El diseño organizativo de la estructura operativa

Una vez elegida la estructura primaria, es preciso diseñar la estructura de cada una de las unidades básicas en las que se ha dividido la empresa (departamentos funcionales, divisiones, etc.). Solemos referirnos a este diseño con el término *estructura operativa*. Para hacer esta tarea, la alta dirección corporativa debe decidir:

- El diseño organizativo que tendrá cada unidad.
- Los mecanismos de coordinación de las distintas unidades en el conjunto de la empresa.

El diseño concreto que adopte la dirección para las unidades dependerá de la estructura primaria elegida, pero también de los fines que se asignen a cada unidad:

Figura 3. Estructura primaria y estructura operativa



Fuente: Elaboración propia.

La relación entre la estructura primaria y la estructura operativa es especialmente relevante en las empresas diversificadas. En este tipo de empresas, la estructura primaria de la corporación condiciona el diseño de la estructura operativa de las unidades de dos maneras diferentes:

- La estructura primaria define el contexto exterior en el que se va a mover cada unidad al asignarle el negocio o negocios a los que se va a dedicar.
- La estructura operativa define el contexto organizativo en el que van a operar las unidades al establecer el número y tamaño de las unidades básicas, así como el grado de autonomía que van a tener para llevar a cabo sus tareas.

De las variables que acabamos de mencionar, la de la **autonomía** es especialmente relevante, sobre todo cuando las unidades básicas se definen como divisiones o unidades de negocio. La autonomía de estas unidades quedará delimitada por los siguientes criterios:

- Las funciones o actividades que asuman, respecto a las asumidas por la oficina central.
- Los mecanismos de coordinación y control de las unidades, establecidos por los altos directivos de la corporación.

En general, podemos identificar cuatro mecanismos básicos que pueden servir a las empresas diversificadas para coordinar sus actividades:

- Desarrollar una cultura corporativa y un **sistema de incentivos** que promuevan, entre los responsables de las unidades, la solución informal de los conflictos.
- Crear **comités** (o grupos de trabajo) integrados por directivos de distintas unidades que tengan como objetivo resolver problemas que, por afectar horizontalmente a todas o varias unidades básicas, no pueden resolverse siguiendo las líneas jerárquicas del organigrama. Es frecuente, en este sentido, que las empresas diversificadas y matriciales organicen comités que intenten coordinar los esfuerzos para reducir los costes generales de la empresa, mejorar la dotación tecnológica o mejorar los estándares éticos.
- Establecer un **nivel organizativo intermedio** entre la alta dirección corporativa y las unidades básicas, que ejerza funciones de un coordinador entre los directores de las unidades implicadas.
- Crear una **estructura matricial** que centralice algunas actividades, favoreciendo con ello la coordinación de las políticas aplicadas en las unidades.

Desde hace ya algunos años, muchas empresas se están esforzando por aplicar en sus unidades nuevas formas organizativas que les permitan aprovechar con gran flexibilidad y dinamismo las cualidades de sus empleados. Apoyándose, al mismo tiempo, en las facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y en los valores de un paradigma cultural mucho más abierto y participativo, estas empresas se han alejado de las formas operativas más tradicionales (basadas habitualmente en la creación de una serie de departamentos funcionales) para organizar a sus empleados de maneras mucho más abiertas, mucho más flexibles e interconectadas. Algunas formas recientes para la organización interna de los empleados, como son los equipos flexibles de trabajo, o la implantación de espacios abiertos, se inscriben claramente en esta línea.

Actividad 2

Indagad, a través de internet, sobre la noción de equipos flexibles de trabajo. Reflexionad sobre el tipo de empresas en el que esta forma de organización resulta más adecuada, e indicad cuáles son, a vuestro juicio, las principales ventajas e inconvenientes que puede tener esta forma organizativa, tanto para la empresa como para los empleados.

2. Las redes interorganizativas

En la visión más tradicional de la estrategia, es habitual interpretar las alianzas como acuerdos de colaboración que las empresas forman ocasionalmente, guiadas por criterios de cálculo racional. Los directivos de una empresa decidirían formar algún tipo de alianza con otra empresa para lograr algún tipo de objetivo muy bien definido e inalcanzable para la empresa, a partir del rango actual de sus capacidades.

Frente a esta visión de las alianzas, se ha ido imponiendo en los últimos años otra imagen de la cooperación que, sin negar la validez de la anterior, la complementa. En esta visión alternativa, la empresa es considerada como un actor más que participa en una densa red de relaciones en la que emergen dinámicas de colaboración –y también de rivalidad– que son mucho más dinámicas, flexibles y abiertas (Miles y Snow, 1986; Gulati *et al.*, 2000).

Las redes de empresas pueden interpretarse de este modo como una institución económica que emerge a medio camino entre la organización y el mercado (Powell, 2003). En esta forma de organizar los intercambios, pueden participar actores de naturaleza muy diversa (empresas, individuos, ONG, instituciones de investigación públicas y privadas, entidades financieras, etc.), y las relaciones –unas veces formales, otras informales– funcionan como eslabones que vinculan a los nudos que componen la red.

Uno de los aspectos más interesantes de estas redes es que permiten coordinar algunos procesos de interacción muy complejos a partir de unos principios que son muy diferentes de los que sostuvieron tradicionalmente a las grandes empresas industriales. Si en aquel modelo de empresa el principal factor estratégico que debían buscar los directivos consistía en aumentar el volumen de la producción para aprovechar las ventajas en costes que se obtenían a través de las economías de escala, en el modelo de red, las ventajas de las que puede aprovecharse una empresa tienen una importante dimensión colectiva, y están arraigadas en:

- La **especialización** de cada empresa en una fase productiva.
- La **diversidad** de acuerdos y la **complementariedad** de las capacidades que tienen los actores.

Actividad 3

Rastread, a lo largo de la historia de los efectos especiales en el cine, el modo en el que ha ido evolucionando el modelo para producir las películas más complejas. Explicad a través de algunos ejemplos concretos de películas cómo se ha producido la transición de un modelo en el que una gran empresa ejecutaba por sí misma casi todas las tareas necesarias para hacer una película –incluidos los efectos especiales–, al modelo en el cual

la empresa productora subcontrata a otras empresas, mucho más pequeñas y especializadas, la ejecución de distintas tareas, incluidos los efectos especiales.

Estos atributos confieren al conjunto de la red un modo acción que resulta mucho más abierto y flexible que aquel que era propio de las grandes compañías industriales, que asumían una rígida forma piramidal en la que predominaba una estrategia deliberada y jerárquica. En la siguiente tabla, exponemos los atributos de los dos modelos. La diferencia entre estos modelos se hace evidente si vemos la manera en que se desarrolla la innovación en cada uno de ellos. Si en la gran empresa industrial predominaban los grandes proyectos de innovación, desarrollados a partir de grandes presupuestos y con unos objetivos muy bien definidos, en el modelo de red la innovación suele suceder de una manera gradual, como el resultado de una interacción colectiva y a través de un proceso basado en el sistema de prueba y error:

Tabla 3. Atributos de los modelos de empresa industrial y red de empresas

Modelo de empresa	Principio organizativo	Factor estratégico	Ventaja estratégica
Gran empresa industrial	Jerarquía	Volumen	Economía de escala
Red de empresas	Participación	Especialización, diversidad y complementariedad	Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el fenómeno de las redes está lejos de ser homogéneo. Dentro del modelo general que hemos descrito, este tipo agrupaciones se pueden presentar de distintas maneras. A pesar de que han sido muchos los criterios que se han enunciado para clasificar las redes, nosotros hemos elegido los propuestos por G. Pisano y R. Verganti (2008). Probablemente, el mayor valor de esta propuesta radica en ayudarnos a identificar cuatro formas básicas de red claramente aplicables en la nueva economía digital, y pueden ayudar a los directivos a tomar sus decisiones en este contexto. En particular, Pisano y Verganti nos proponen clasificar las redes de empresas como sigue:

- Según la **facilidad para acceder a la red**, podemos distinguir entre **redes abiertas**, en las que resulta relativamente sencillo incorporarse a cualquier actor, y **redes cerradas**, en las cuales los derechos de participación han sido claramente restringidos.
- Según la **forma en que se gobierna la red**, podemos hablar de **redes jerárquicas**, si el poder para tomar las decisiones relevantes corresponde a una empresa que actúa como su núcleo jerárquico, y de **redes planas**, en las que todos los actores participan en condición de igualdad.

A partir de estos criterios, podemos identificar cuatro formas básicas de red, que representamos en la siguiente tabla y describimos a continuación:

Tabla 4. Tipos de redes de empresa

		Forma de gobierno	
		Jerárquica	Plana
Participación	Abierta	Mercado de ideas	Comunidad de innovación
	Cerrada	Círculo de élite	Consortio

Fuente: Adaptado de Pisano y Verganti (2008, pág. 82).

- En la red abierta y jerárquica (**mercado de ideas**), la empresa que ocupa el lugar predominante puede difundir a través de la red un problema que es de especial interés para ella, y el resto de los actores pueden proponer soluciones para que la empresa focal elija la opción final que le parezca más conveniente. A la estrategia aplicada de manera deliberada por una empresa para promover alguna innovación a través de este tipo de redes solemos referirnos con el término *crowdsourcing*. Algunas empresas de consumo muy importantes, como Lego o Nestlé, trabajan de una manera habitual con este tipo de estrategia.
- En la red cerrada y jerárquica (**círculo de élite**), participa un grupo selecto de actores que han sido cuidadosamente elegidos por una empresa focal que también expone un problema que ella estima relevante ante el resto de los actores para recibir posibles soluciones y elegir la que estima más adecuada. La empresa Alessi, por ejemplo, ha elegido a un grupo de más de 200 expertos en diseño para que le ayuden a identificar nuevas líneas para el desarrollo de productos para el hogar.
- En la red abierta y plana (**comunidad de innovación**) concurren numerosos actores que se hallan legitimados por igual para plantear nuevos desafíos, exponer posibles soluciones y elegir entre todos la solución que parece la más adecuada. El desarrollo de Wikipedia o de muchos proyectos para el desarrollo de software de código de abierto (como Linux o Mozilla Firefox) tiene habitualmente lugar a través de este tipo de redes.
- En la red cerrada y plana (**consorcio**), un grupo restringido de participantes deciden conjuntamente cuáles son los problemas, planifican cómo se va a hacer el trabajo y eligen de una manera consensuada las soluciones. La empresa IBM, por ejemplo, ha aplicado este tipo de asociaciones para desarrollar algunos de sus proyectos de innovación.

La difusión de redes en muchas industrias es un fenómeno que no debe pasarnos desapercibido, y nos obliga a añadir una dimensión relevante al concepto de estrategia que hemos manejado en las últimas décadas. Si hasta hace unos pocos años la empresa parecía el único nivel relevante para la estrategia, hoy podemos afirmar con claridad que, para muchas empresas, su estrategia asume una segunda dimensión, que está directamente vinculada con la red en la que está participando. Este hecho es sin duda relevante y afecta a muchos aspectos

de la estrategia de los que ya hemos tratado o trataremos en este curso. Sin el ánimo de ser exhaustivos, exponemos a continuación algunas de las implicaciones más relevantes:

- El análisis estratégico del entorno debe tomar como objeto no solo la industria, sino también la red. El equipo directivo de una empresa debe, de esta manera, conocer bien los atributos de la industria en la que están considerando operar y también analizar con cuidado los atributos de la red o ecosistema al que va a incorporarse.
- Las relaciones de rivalidad, que hemos asociado tradicionalmente a las empresas, también pueden darse entre redes de empresas. Esta circunstancia debería inducir a los directivos a manejar, de una manera simultánea, dos niveles para la estrategia: un nivel organizativo, en el que tendrían que formular una estrategia para su propia empresa, y un nivel colectivo, en el que deberían procurar coordinarse con el resto de los actores de la red para generar un curso de acción compartido.
- Las empresas que participan en una red pueden generar sus ventajas estratégicas a partir de sus propios recursos internos, pero también apalancándose en aquellos recursos que son efectivos en un ámbito de la red. En el mismo sentido que indicábamos respecto a las relaciones de rivalidad, esta interpretación colectiva de los recursos debería animar a los directivos que participan en la red a desarrollar estrategias colectivas para renovarlos.
- El posicionamiento en la red se convierte en un aspecto clave para generar ventajas para las empresas que participan en la misma. Algunos atributos que vinculan a la empresa con el conjunto de la red, como pueden ser el número de contactos, su proximidad al centro de la red o la densidad y relevancia de los flujos en los que participa, son factores muy relevantes y que contrastan claramente con esa visión tradicional de las ventajas competitivas como unos atributos de la empresa que esta ha conseguido arraigar en unos recursos que son estrictamente interiores y escasos.

Nota

En una época en la que las opciones para colaborar se han hecho tan variadas y numerosas, es importante que los directivos conozcan bien las ventajas y riesgos asociados a los distintos modos de colaboración. Referido a las **interacciones entre múltiples actores**, una dificultad inherente a este fenómeno es que puede ser observado desde distintos puntos de vista. Por este motivo, para tener una visión lo más completa posible del fenómeno, convendría tener presente lo que explicábamos en el apartado «Criterios para evaluar las acciones organizativas» del módulo 2 a propósito de los ecosistemas, y lo que exponíamos en los apartados «La creación de valor a través de plataformas» del módulo 5 y «La generación de innovaciones en el exterior de la empresa» del módulo 7 de estos materiales a propósito, respectivamente, de las plataformas y de las redes de innovación. Aunque cada uno de estos conceptos nos ofrece su particular visión de las interacciones, a menudo pueden resultar complementarios y enriquecen nuestra visión de un fenómeno que es ciertamente complejo.

Bibliografía

Amburgey, T. L.; Dacin, T. (1994). «As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change». *Academy of Management Journal* (vol. 37, núm. 6, págs. 1427-1452).

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT press.

Cuervo, A. (1989). «Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa». *Papeles de Economía Española* (núm. 39, págs. 88-116).

Gulati, R., Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). «Strategic Networks». *Strategic Management Journal* (núm. 2, págs. 203-215).

Hall, D. J.; Saias, M. A. (1980). «Strategy Follows Structure!». *Strategic Management Journal* (vol. 1, núm. 2, págs. 149-163).

Hrebiniak, L. G.; Joyce, W. F. (1984). *Implementing Strategy*. McMillan Press.

Miles, R. E.; Snow, C. C. (1986). «Organizations: New Concepts for New Forms». *California Management Review* (vol. 28, núm. 3, págs. 62-73).

Pisano, G. P.; Verganti, R. (2008). «Which Kind of Collaboration Is Right for You?». *Harvard Business Review* (diciembre, págs. 79-86).

Powell, W. (2003). «Neither Market nor Hierarchy». En: M. J. Handel (ed.). *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings* (págs. 315-330). SAGE.

