

LA CRISIS DE LA ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL

Resumen

Este artículo persigue analizar y sistematizar, sobre la base de la evidencia empírica disponible, las condiciones en las que la estructura multidivisional o forma M resulta una opción válida para la organización de la gran empresa. Aunque tradicionalmente ha sido presentada como la mejor forma de organización para este tipo de empresas, el análisis realizado nos ha llevado a concluir que su utilización tan sólo es aconsejable cuando concurren unas contingencias muy concretas; de ahí el título de este trabajo.

Palabras clave

Estructura Multidivisional. Forma M. Estructura Organizativa. Diseño Organizativo.

LA CRISIS DE LA ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL

Este artículo presenta un panorama de los principales trabajos realizados sobre la estructura multidivisional o *forma M*. En su redacción ha primado, más que la exhaustividad bibliográfica, el ofrecer un análisis crítico de esta literatura, tendente a determinar las condiciones de efectividad de la forma M.

Tradicionalmente, la literatura económica —en concreto, las aportaciones de Williamson (1970; 1975; 1981)— ha presentado a la forma M como la mejor forma de organización para la gran empresa. No obstante, diversos trabajos han ido mostrando que la efectividad de esta forma organizativa es más reducida de lo que se pensaba en un principio. Por esta razón, parece oportuno someter a revisión los argumentos que justificaban esta estructura, a la luz de estas nuevas evidencias.

De este modo, se ha tomado como hilo conductor el estudio de las aportaciones iniciales que justificaban la racionalidad económica de esta estructura y las críticas vertidas sobre las mismas. Ello ha permitido concluir, sobre la base de los resultados de trabajos empíricos recientes, que la utilización de esta forma organizativa tan sólo es aconsejable cuando concurren unas contingencias muy concretas; de ahí el título de este trabajo.

En concreto, el artículo ha sido estructurado en cuatro apartados. En el primero, se describen algunas generalidades relativas a las estructuras divisionales y se presentan las principales características de la forma M. En un segundo bloque, se analiza el proceso de aparición y desarrollo de la forma M, así como la justificación teórica que realiza Williamson de tal proceso. Posteriormente, en un tercer apartado, se persigue determinar las condiciones operativas en las que la forma M se muestra como una efectiva estructura organizativa. Finalmente se enumeran brevemente las principales conclusiones obtenidas en los diversos apartados.

1.- LA ESTRUCTURA DIVISIONAL Y LA FORMA M

La estructura divisional es aquella en la que los departamentos de la organización han sido constituidos partiendo de criterios de mercado, agrupando dentro de los mismos las diversas

actividades relacionadas con cada producto, marca, tipo de cliente, o área geográfica. En ella, en la medida que cada unidad integra todas las actividades relacionadas con su mercado, cada uno de los departamentos tiene una gran autonomía operativa respecto al resto, pudiendo funcionar de forma independiente.

Esta circunstancia favorece el empleo de la normalización de resultados (Mintzberg, 1984) como mecanismo de coordinación, convirtiendo a las divisiones en lo que se conoce como centros de beneficios. Para ello se establece el nivel de rendimiento deseado en cada división, dando a sus directivos libertad de actuación en lo referente a la gestión interna de las mismas —descentralización vertical limitada (Mintzberg, 1984, p. 147)—, siempre y cuando alcancen el nivel de rendimiento establecido.

Ciertamente, estos sistemas de control de rendimiento no garantizan la coordinación de las interdependencias entre los departamentos. No obstante, al no existir apenas solapamientos entre los mismos, la regulación del rendimiento deseado de cada departamento —la contribución que debe realizar a los objetivos globales de la organización— y el consiguiente control del mismo, son suficientes para garantizar una actuación de cada división consistente con los objetivos globales.

En estas estructuras, el recurso a los sistemas de control de rendimiento, además de como mecanismo de coordinación, sirve para motivar al director de cada división. En efecto, además de la motivación derivada de la autoridad decisoria que en él se delega, tal delegación permite ajustar su remuneración al rendimiento que obtenga la división.

La estructura divisional que cumple estas dos características que se acaban de señalar —descentralización vertical limitada y sistemas de control de rendimiento, incentivando a los directores divisionales con respecto a aquél— suele denominarse como forma M o estructura multidivisional.

En realidad, la forma M puede considerarse como el resultado de superponer una estructura administrativa central —que se denomina sede u oficina central— a un conjunto de unidades cuasiautónomas, las divisiones. De hecho, en la forma M existe una perfecta división de funciones entre oficina central y divisiones (Williamson, 1975, p. 137; Mintzberg, 1984, p. 434):

- Así, se delega en los directores divisionales el poder necesario para gestionar sus unidades, de tal forma que controlan las operaciones y la forma de competir en sus

mercados.

- La sede central, por su parte:
 - a) Gestiona la cartera de negocios.
 - b) Asigna los recursos financieros globales entre las divisiones.
 - c) Evalúa y controla el rendimiento de las divisiones.
 - d) Proporciona algunos servicios de apoyo a las divisiones.

También cabe señalar que la sede central está apoyada en su labor por un staff, que tiene funciones de auditoría interna y consultoría sobre las divisiones.

2.- LA TRANSICIÓN ESTRUCTURAL HACIA LAS FORMAS MULTIDIVISIONALES: LA HIPÓTESIS DE LA FORMA M Y LA APARICIÓN DE LOS CONGLOMERADOS

Este apartado tiene como objetivo analizar el proceso de aparición y difusión de la forma M entre las grandes empresas diversificadas, así como sistematizar los argumentos surgidos para explicar la racionalidad económica subyacente a este proceso.

Con base en sus investigaciones sobre el desarrollo de las grandes empresas americanas, el historiador de la empresa A. Chandler (1962, 1987) ha interpretado la aparición y difusión de las estructuras divisionales descentralizadas como una consecuencia lógica de las pautas de crecimiento seguidas por las grandes empresas. En este sentido, el análisis histórico del proceso de desarrollo de tales empresas ponía de manifiesto la existencia de dos grandes etapas o períodos de crecimiento (Chandler, 1962, pp. 384-5; 1987):

- Una primera etapa en la cual las empresas aumentan su capacidad de producción y se integran verticalmente.
- Una segunda etapa de diversificación hacia nuevos mercados, en la que se pudieran aprovechar recursos utilizados tan sólo parcialmente, o con la que se pudiera hacer frente a eventuales caídas de la demanda en los mercados actuales.

Cada una de estas dos etapas —integración vertical y diversificación— fue acompañada de cambios en la estructura organizativa de las empresas, para hacer frente a las necesidades de coordinación impuestas por la realización de nuevas actividades.

En este sentido, con la diversificación, la estructura organizativa funcional —caracterizada por departamentos creados a partir de las diferentes funciones o procesos y por una estructura administrativa centralizada que coordinaba la labor de los mismos— se enfrentaba

a los siguientes problemas organizativos (Chandler, 1962; Williamson, 1975, pp. 133-5):

- Mayor dificultad en la coordinación de los flujos de actividades entre departamentos, al aumentar el número de líneas de productos, cuya demanda, además, fluctuaba de manera distinta.
- Mayor complejidad en la planificación. Con la diversificación, la labor de planificación no sólo conllevaba decisiones relativas al uso de las instalaciones, personal y fondos o el desarrollo de la línea de productos, sino también decisiones relativas a la entrada en nuevas líneas, y la desinversión en las actuales.
- Resultaba difícil identificar la contribución de cada negocio a los resultados globales, lo cual dificultaba la asignación de recursos entre los mismos.
- Un último problema se derivaba de la actuación de los directores departamentales. Ante la pérdida de control de la alta dirección, consecuencia de los problemas ya mencionados, los directores departamentales concentraban su atención en los *subobjetivos* de sus departamentos: aumentar su tamaño e importancia.

Se hacía necesaria, pues, la reestructuración organizativa que motivó la aparición de la estructura multidivisional. Tal reestructuración consistió en sustituir la antigua estructura de departamentos funcionales por otra en la que éstos se constituían con base en los productos, marcas o áreas geográficas de la empresa.

Asimismo, se estableció una división del trabajo directivo en dos niveles —divisiones y central—, concentrando la atención de cada nivel en unos problemas concretos. Así, la central se ocupaba de los problemas que afectaban al funcionamiento global de la organización, encargándose de la gestión de la cartera de negocios y la asignación de recursos entre las divisiones. Los directores divisionales, por su parte, se encargaban de la gestión de cada negocio.

Esta división del trabajo directivo, unida al escaso solapamiento entre divisiones, permitía a la forma M un procesamiento eficiente de la información, así como una posibilidad de asignar responsabilidades, que la proporcionaban una ventaja comparativa respecto de otras formas organizativas.

El conocido modelo de Scott (1973) resume en tres etapas esta evolución en el desarrollo de los patrones organizativos hacia la estructura divisional, las cuales se reproducen en el gráfico 1.

Tales etapas son las de la pequeña empresa, la empresa integrada verticalmente y la de la

gran empresa diversificada; que, en términos de estructura organizativa, suponen pasar de una estructura simple a una funcional y de ésta a una multidivisional. Lo más destacable de esta evolución es que, conforme la empresa pasa de una etapa a otra, el proceso de asignación interna de recursos se vuelve más objetivo y eficiente (Hill, 1984, p. 57): al poder conocer la contribución de cada división al rendimiento global de la empresa, es posible destinar los recursos generados hacia los usos más rentables.

Con base en los hallazgos de Chandler, Williamson analizó las razones económicas que hacían de la estructura multidivisional la forma de organización más efectiva para la gran empresa, aplicando esta lógica al desarrollo de los grandes conglomerados e introduciendo la hipótesis de la forma M. Según esta hipótesis:

"la organización ... de la gran empresa de acuerdo con las características de la forma M favorece ... un comportamiento más próximo a la neoclásica maximización de beneficios que la alternativa organizativa de la forma U [estructura funcional]" (Williamson, 1970, p. 134; 1975, p. 150).

En otras palabras, se afirma que las grandes empresas que adopten esta estructura serán más efectivas que las que retengan su estructura funcional o fallen en la correcta puesta en práctica de la forma M.

Para Williamson, las claves del éxito de la forma M no radican tan sólo en la mera divisionalización y en la descentralización vertical limitada. La forma organizativa de holding reúne estas características, pero no parecen existir razones que justifiquen su existencia en vez de empresas completamente independientes. En los holdings no existe un control sistemático de las divisiones por parte de la oficina central, lo que puede suponer un efecto paraguas para la actuación oportunista, o simplemente ineficiente, de los directores de las divisiones (Williamson, 1975, p. 144). Por otro lado, aunque el holding sirve para diversificar riesgos, su funcionamiento no mejora el de un fondo de inversión.

Según Williamson, lo que hace a la forma M la estructura más adecuada para organizar una empresa diversificada es, además de la divisionalización y la descentralización vertical limitada:

- De un lado, la existencia de un sistema de control interno que permite valorar el rendimiento de las divisiones operativas.
- De otro, una asignación interna de los recursos generados que propicia el que éstos sean

destinados a los mejores usos.

Para este autor, la forma M realiza estas dos funciones —control y asignación de recursos— de forma más eficiente que el mercado de capitales; y ello es lo que hace que en esta estructura el valor del todo sea superior al de la suma de las partes, y que, por tanto, tenga sentido su existencia como alternativa a un conjunto de empresas independientes.

Centrándonos en la primera de estas funciones del mercado de capitales —el control de la actuación directiva—, en la forma M se controla el rendimiento de cada división y se compensa a su director conforme a éste. Esta circunstancia permite disciplinar la actuación de los directivos de las divisiones, pues su retribución, así como su continuidad en el cargo, dependen del rendimiento que consiga. Este efecto motivador no es exclusivo de los directores de las divisiones, pues las posibilidades de promoción interna en los directivos intermedios de aquéllas suponen un incentivo para desempeñar su trabajo con eficiencia (Williamson y Barghava, 1972, pp. 63-4).

A este respecto, las ventajas de la forma M en esta función de control tienen su origen en que, en ella, los directores divisionales son subordinados de la sede central (Williamson, 1975, p. 142, 146). Ello se traduce en que ésta dispone de mayores mecanismos para obtener información sobre el funcionamiento de las divisiones, así como para intervenir ante ineficiencias o actitudes oportunistas en los gerentes divisionales. Por el contrario, el mercado de capitales ejerce un control externo y, por tanto, más limitado en sus posibilidades.

En relación con el sistema de control de rendimiento de la forma M, también cabe señalar que el papel motivador y de control que desempeña exige que se produzca una descentralización y atribución de responsabilidad hacia aquel nivel donde se encuentran las unidades operativas. Son frecuentes las estructuras divisionales en donde cada división engloba un conjunto de unidades operativas, existiendo, al menos, tres niveles directivos: oficina central, división y unidades operativas. En estas circunstancias, no es suficiente con descentralizar el poder de decisión hacia la división, convirtiéndola a ésta en el principal centro de beneficios, pues es al nivel de las unidades operativas donde se generan tales beneficios (Hill, 1984, p. 58). Una descentralización insuficiente puede acarrear las siguientes ineficiencias (Hill 1985a, pp. 741-2):

- Problemas de coordinación por sobrecarga de trabajo si la gestión de la división es centralizada.
- Búsqueda de *subobjetivos* por parte del director divisional, tratando de aumentar el tamaño de la división.

- Encubrimiento de unidades operativas ineficientes.

Por estas razones, el papel de la división en estas estructuras debe reducirse, descentralizando el poder de decisión y atribuyendo responsabilidades hacia las unidades operativas, para que se puedan alcanzar las ventajas de la forma M (Hill y Pickering, 1986, p. 49; Hill, 1984, p. 58).

La segunda función del mercado de capitales que realiza la forma M, y que justifica, según Williamson, la existencia de esta estructura es la de asignar los recursos financieros entre los proyectos de inversión de las divisiones. Los recursos financieros generados por éstas son reasignados por la oficina central. Tales recursos están sujetos a una competencia interna: las divisiones presentan proyectos de inversión que son evaluados por la oficina central destinándose los fondos hacia las alternativas más rentables. Aún cuando el número de alternativas para la reasignación de recursos por la empresa es limitado, Williamson afirma que este procedimiento presenta ventajas respecto de la asignación que realizaría el mercado de capitales, debido a (Williamson, 1975, pp. 147-8):

- La mejor información que dispone la oficina central respecto de los proyectos de inversión.
- La mayor flexibilidad en la relación entre oficina central y divisiones, al ser menores los costes de comunicación y de adaptación. De este modo, los fondos se pueden ir asignando paulatinamente conforme se obtienen los resultados.

Así pues, la forma M se convierte en un mercado de capitales en miniatura (Williamson, 1975, p. 143), que controla a las divisiones y reasigna los recursos financieros de forma más eficiente que el mercado de capitales.

Desde este planteamiento, la aparición de los conglomerados –grandes empresas diversificadas en sectores no relacionados organizadas en una estructura multidivisional– es analizada como una lógica evolución de los principios organizativos de la forma M. Para Williamson, una vez conocidas las ventajas de la forma M para gestionar negocios relacionados, aunque tecnológicamente separables, su aplicación a la gestión de actividades menos relacionadas era algo natural (Williamson, 1981, p. 156).

En concreto, el surgimiento de los conglomerados se explica como una respuesta a los fallos de los mercados de capitales (Williamson, 1975, p. 156). El conglomerado presentaba a este respecto, una doble ventaja (Williamson, 1975, pp. 161-2):

- Mejor asignación de recursos, debido a la mayor información que dispone el conglomerado sobre sus proyectos de inversión y al amplio número de oportunidades y sectores para invertir. Aunque un banco, por ejemplo, tenga mayor número de alternativas para asignar recursos, la información que tiene sobre las mismas es escasa.
- Mejor control sobre la actuación de los directivos, debido al sistema de control utilizado, la mayor información disponible y la mayor facilidad para su sustitución que a través del mercado de capitales.

Así pues, el conglomerado surge, según Williamson, debido a las ventajas que presenta el mercado de capitales en miniatura que propicia la forma M frente al real.

En conclusión, Williamson presenta la forma M como la opción organizativa más eficiente para la empresa diversificada, frente a las alternativas organizativas de la estructura funcional y el resto de estructuras divisionales que no cumplen los principios de la forma M. Para ello aduce las ventajas que se acaban de señalar, proponiendo una hipótesis susceptible de verificación empírica.

3.- CONDICIONES OPERATIVAS DE LA FORMA M

La formulación de la hipótesis de la forma M la presenta como la mejor forma de organización, puesto que postula una fuerte relación entre estructura organizativa y efectividad, sin incluir explícitamente ninguna consideración de tipo contingente. No obstante, tanto algunos trabajos empíricos que han intentado contrastar la hipótesis, como la evidencia institucional reciente, han ido mostrando que la forma M, tal como la define Williamson, es una forma efectiva de organización ante unas condiciones muy concretas. Tales condiciones se han sistematizado en dos grandes bloques:

- Un primer bloque recoge lo que se ha denominado como condiciones *necesarias* para la existencia de la forma M. Dentro de este bloque se enumeran una serie de características contingentes que son requeridas por los propios rasgos estructurales de esta forma organizativa.
- Un segundo bloque engloba una serie de condiciones operativas de esta estructura que tienen su origen en determinadas limitaciones que presenta.

3.1 Condiciones *necesarias* para la existencia de la forma M

Pese al universalismo de la formulación de la hipótesis de la forma M, cuyos primeros contrastes empíricos —todo hay que decirlo— fueron favorables (Armour y Teece, 1978; Teece, 1981; Steer y Cable, 1978; Hill, 1985b; Hoskisson y Galbraith, 1985); los propios rasgos estructurales de esta forma organizativa hacen ver que su aparición requiere de una serie de condiciones —de ahí la etiqueta de *condiciones necesarias*— que se detallan a continuación.

Una primera condición dentro de este bloque es la diversidad de mercados. Lógicamente se trata de una condición necesaria para la existencia de estructuras divisionales, pues la empresa que sirve a un único mercado no puede dividirse en unidades autónomas. La diversidad de mercados favorece, pues, la divisionalización, como ya mostraban los trabajos de Chandler y sus continuadores, de los que el modelo de Scott, visto en el apartado anterior, es un buen exponente.

No obstante cuando la diversidad es tan sólo geográfica o de clientela, no existiendo diversificación de productos o servicios, la divisionalización no es completa, no pudiendo aparecer la forma M. En efecto, en este caso concreto, la descentralización hacia las divisiones conlleva importantes pérdidas de eficiencia, al no aprovecharse las economías que se derivan de la concentración de las actividades comunes para las divisiones, ni la posibilidad de desarrollar normas de funcionamiento comunes para aquéllas (Mintzberg, 1984, p. 442).

Por otro lado, también cabe señalar que aunque la diversificación lleva a la divisionalización, la relación contraria también parece ser cierta: la divisionalización favorece la diversificación (Rumelt, 1974, pp. 76-7; Fouraker y Stopford, 1968; Mintzberg, 1984, p. 440), pues esta estructura facilita la integración de un nuevos negocios, dada la autonomía operativa de cada división.

Una segunda condición necesaria para el surgimiento de la forma M es que las actividades de cada una de las divisiones sean tecnológicamente separables. En otro caso, resulta imposible descentralizar la gestión de cada uno de los mercados, toda vez que surgirían graves problemas de coordinación entre las divisiones.

Una última condición dentro de este bloque es que la organización sea grande y vieja. Aunque en principio es la diversificación la que lleva a la divisionalización, sí es cierto que las organizaciones grandes y viejas se prestan más a una diversificación y a una posterior divisionalización (Mintzberg, 1984, p. 447)¹. De hecho, la mayor parte de estudios empíricos en

¹.- Con todo, cabe señalar que la evidencia empírica a este respecto es contradictoria. Véase Grinyer y Yasai-Ardekani (1981) y Donaldson (1982, 1986).

los que se ha contrastado la hipótesis de la forma M, tal contraste se ha realizado partiendo de listados de las mayores empresas americanas, diversificadas en su práctica totalidad (Grandori, 1987, p. 43).

3.2 Condiciones operativas derivadas de limitaciones inherentes a la forma M

Además de este primer grupo de condiciones operativas, que se han denominado como necesarias, algunos trabajos encaminados a contrastar la hipótesis de la forma M han ido mostrando cómo las circunstancias en las que esta estructura resulta una forma efectiva de organización son más restringidas que este conjunto de condiciones que se acaban de señalar.

Ya se ha comentado que los primeros trabajos que contrastaron la hipótesis de la forma M obtuvieron resultados favorables, observando en general un mayor rendimiento en aquellas empresas organizadas de acuerdo con los principios de la forma M que en el resto. No obstante, posteriores trabajos, así como otro tipo de evidencia, han puesto de manifiesto algunas limitaciones de la forma M que restringen las circunstancias en las que resulta una forma efectiva de organización. En concreto, para que la forma M resulte una estructura efectiva deben darse las siguientes circunstancias, además de las ya mencionadas:

- Estrategias de diversificación no relacionada.
- Diversificación hacia sectores maduros, poco intensivos en capital y que no requieran cuantiosas inversiones en I+D.
- Mejorar la actuación de empresas independientes.

3.2.1 Estrategias de diversificación no relacionada

La diversificación presenta como principal ventaja económica las posibles sinergias que se derivan del aprovechamiento de las interrelaciones entre los negocios de la empresa. No obstante, la forma M no es la estructura adecuada para aquellas empresas que persigan, a través de una estrategia de diversificación relacionada, beneficiarse de las interrelaciones existentes entre un conjunto de negocios. Ello se debe a que los arreglos estructurales necesarios para conseguir las sinergias que se derivan de la diversificación son incompatibles con los sistemas de control característicos de la forma M, orientados a alcanzar los beneficios del mercado de capitales en miniatura (Hill, 1988, p. 69 y ss.).

En efecto, los sistemas de control de rendimiento característicos de la forma M, únicamente persiguen que cada división alcance el nivel deseado de rendimiento, incentivando

para ello a su dirección. Tales sistemas no garantizan la coordinación entre divisiones, si bien el carácter autocontenido de las mismas resta importancia a este problema. No obstante, en la medida que la dirección de la empresa desee aprovechar las ventajas que se deriven de alguna posible interrelación entre las divisiones, con frecuencia deberá reducir la autonomía de los directores de aquéllas. Por ejemplo, si la estrategia de la empresa se basa en la diversificación hacia áreas en las que se puedan compartir determinadas actividades de marketing, tales actividades no deben estar bajo la discrecionalidad de los directores de cada división, sino que deben ser coordinadas por la oficina central.

Una primera consecuencia de esta centralización parcial de determinadas actividades relativas a cada negocio es que las ventajas que se derivan de la forma M en cuanto al procesamiento eficiente de la información ya no van a ser tales, al no existir una perfecta especialización de funciones entre niveles directivos (Hill y Hoskisson, 1987).

Una segunda consecuencia, de mayor importancia que la anterior, es que cuanto mayor sea el número de estas decisiones relativas a la gestión de cada negocio que se sustraen del ámbito de los directores de división, menor es la objetividad con la que se puede medir su actuación, y con la que se pueden asignar los recursos. Ciertamente, la correcta aplicación de los sistemas de control de rendimiento requiere que el directivo controle todas las variables que influyen en la medida de rendimiento utilizada: el beneficio de la división, pues en otro caso éste sería una ambigua medida del rendimiento. Así pues, la centralización de decisiones relativas a cada negocio compromete el valor de la contabilidad de la división en cuanto indicativo de la actuación del director y en cuanto guía para la asignación de recursos.

De hecho Williamson (Williamson, 1975, p. 148, 153; Williamson y Barghava, 1972, pp. 67-8, 70, 72) denominaba como forma M corrompida a toda aquella estructura divisional en la que, si bien existe un sistema de control interno del rendimiento, la oficina central participa en las decisiones divisionales. Tal denominación obedecía a que la participación de la oficina central en los asuntos de las divisiones distorsionaba dos de los mecanismos organizativos que hacen de la forma M una organización efectiva: la división del trabajo directivo y el mecanismo de control empleado. Esta distorsión tiene como última consecuencia la de hacer difícil, cuando no imposible, el aprovechamiento de las ventajas del mercado de capitales interno.

De este modo, la forma M no es una estructura adecuada para aquellas empresas que desean aprovechar las interrelaciones existentes entre diversos negocios. La forma M tan sólo es capaz de aprovechar interrelaciones cuando ello no compromete la autonomía de las divisiones. Así, por ejemplo, cuando una de las divisiones está en condiciones de abastecer de un

componente común al resto, los intercambios entre las divisiones no violan los principios de la forma M, siempre que se establezcan unos adecuados precios de transferencia que no adulteren los resultados de las divisiones. La situación óptima a este respecto es que exista un mercado externo para tales componentes, así como libertad de abastecimiento para las divisiones, pues en otro caso la determinación de tales precios puede disminuir la eficacia de los sistemas de control de rendimiento de la forma M.

La forma M, en definitiva, no favorece el aprovechamiento de las interrelaciones entre negocios. Por esta razón, las empresas que diversifiquen sus actividades con ese objetivo, deben adoptar otros arreglos estructurales internos que conducen a estructuras más centralizadas.

En este sentido, la evidencia empírica reciente confirma esta limitación de la forma M (Hill, 1988; Hoskisson, 1987; Hill y Hoskisson, 1987; Ingham, 1991). En general, se observa en estos trabajos cómo dentro de las empresas que persiguen una estrategia de diversificación relacionada, las empresas organizadas de acuerdo con los principios de la forma M son menos rentables que las que adoptan estructuras más centralizadas, pues estas últimas pueden aprovechar con mayor efectividad las interrelaciones entre divisiones.

Es dentro de las empresas que persiguen una estrategia de diversificación no relacionada en donde las empresas organizadas como forma M son más rentables que las divisionales-centralizadas —las que Williamson denominaba como forma M corrompida—, pues sólo la forma M consigue aprovechar las ventajas del mercado de capitales interno, así como las ventajas en el procesamiento de la información que propicia la especialización en las funciones directivas.

3.2.2 Diversificación hacia sectores maduros, poco intensivos en capital y que no requieran cuantiosas inversiones en I+D

La discrecionalidad de la que gozan los directores divisionales en la forma M, así como el hecho de que su remuneración y sus perspectivas de desarrollo profesional futuro dependan del rendimiento de su división, tiene como consecuencia una excesiva preocupación por los resultados y consecuencias a corto plazo de sus decisiones. Ciertamente, al utilizar criterios financieros para evaluar la actuación de los directivos divisionales, éstos tienden a invertir menos de lo necesario, así como a rechazar las inversiones arriesgadas y/o de elevado plazo de recuperación. De este modo, consiguen maximizar el aparente rendimiento del capital y, con ello, su remuneración. Ello tiene consecuencias negativas a medio y largo plazo, pero raramente son asumidas por el director, máxime si no va a permanecer mucho tiempo en ese puesto (Hill, 1985a, p. 746), mientras que si asumiría tanto en su remuneración, como en su carrera, el menor

rendimiento a corto plazo derivado de tales inversiones.

En este sentido, las inversiones en I+D y en nuevos bienes de capital, así como los gastos en investigación de mercados (Hill, Hitt y Hoskisson, 1988, p. 55) son las que se ven afectadas en mayor medida por este recorte. No obstante, tales inversiones, aunque no esenciales para la consecución de los objetivos a corto plazo, son críticas para maximizar la efectividad de las divisiones. Por esta razón, la posición competitiva de las mismas a medio plazo se ve dañada. En otras palabras, al exprimir los negocios en busca de ganancias a corto plazo únicamente y crear una excesiva aversión al riesgo, se impide el saneado desarrollo de las divisiones (Goold y Campbell, 1988, pp. 124-5).

De hecho, algunos autores han culpado del declive en la competitividad de las empresas americanas a los problemas de orientación a corto plazo que generan tanto las grandes empresas organizadas como forma M, como el propio mercado de capitales americano². En este sentido, se suele señalar que las diferencias entre las empresas de Alemania y Japón, de un lado, y las estadounidenses, de otro, radican en la distinta orientación de sus accionistas. En las primeras, los accionistas tienen una orientación a largo plazo, suelen ser bancos, clientes o proveedores y su objetivo es fomentar la posición competitiva de la empresa. En Estados Unidos, por el contrario, las posiciones en el capital suelen tomarse con una orientación a corto plazo y con las miras puestas en el rendimiento financiero, jugando en este sentido un importante papel los inversores institucionales, quienes, a pesar de poseer elevadas participaciones en el capital de las empresas, no participan en sus órganos de gobierno (Porter, 1992, pp. 69-70).

En cualquier caso, la evidencia empírica también confirma esta tendencia hacia la menor inversión en I+D en la forma M (Hoskisson y Hitt, 1988; Hitt et al, 1989, 1990) y, en general, a un menor crecimiento mediante el desarrollo interno. De hecho, se ha observado que en las empresas organizadas de acuerdo con la forma M el crecimiento se consigue más mediante adquisiciones que mediante el desarrollo de las unidades ya existentes (Goold y Campbell, 1987, pp. 309-11; Goold y Campbell, 1988, p. 125).

Ante esta limitación de la forma M, esta estructura no resulta válida en sectores en crecimiento, tecnológicamente complejos e intensivos en capital, pues el comportamiento defensivo y aversor del riesgo que provoca en sus directores divisionales, conduce a una pérdida de competitividad a medio y largo plazo al no realizarse las inversiones arriesgadas, pero

².- A este respecto, véase Hill, Hitt y Hoskisson (1988) y Porter (1992). Véase también Hayes y Abernathy (1980).

necesarias, para mantenerla (Chandler, 1991, p. 40).

3.2.3 Mejorar la actuación de empresas independientes

Una última condición operativa para la forma M dentro de este segundo bloque, es que, con todo, su actuación debe mejorar a la que tendrían diversas empresas independientes.

En este sentido, las restrictivas condiciones operativas en las que puede desenvolverse con efectividad la forma M, debido a las limitaciones mencionadas, llevan a cuestionarse hasta que punto resulta beneficioso agrupar varios negocios independientes dentro de una estructura de forma M. Esta estructura se ha revelado como inadecuada para integrar divisiones de negocios relacionados y/o que se ubiquen en sectores intensivos en capital y en crecimiento. Estas circunstancias comprometen la eficiencia en la asignación interna de recursos aducida por Williamson, pues introducen una limitación adicional respecto del abanico de sectores hacia los que se podrían canalizar los recursos generados.

De este modo, tan sólo allí donde el mercado de capitales fuera poco eficiente podría justificarse la existencia de la forma M y no empresas independientes.

Por otro lado, también resulta cuestionable el hecho de que la actuación de la alta dirección de la forma M se halle orientada a maximizar los beneficios o que éstos se transfieran a los accionistas. Williamson señalaba que al pasar de la estructura funcional a la forma M y desvincularse con ello los directivos de la sede central de los problemas relativos a cada negocio concreto, éstos centrarían su atención en alcanzar los objetivos generales de la empresa. No obstante, parece claro que la alta dirección no tiene por qué ver condicionado su comportamiento por las características de una estructura que está bajo su control (Hill, 1985a, p. 745). Así, la alta dirección puede utilizar las posibilidades de control de la forma M para perseguir otros objetivos distintos, como, por ejemplo, generar el mayor volumen de recursos posible para financiar el crecimiento de la empresa por encima de su tamaño óptimo.

En este sentido, en la medida que la forma M engloba divisiones en sectores maduros, las cuales son presionadas para que obtengan un elevado rendimiento, la alta dirección dispone de considerables flujos de tesorería discrecional (Jensen, 1986, p. 323). Por tales flujos se conoce aquellos que se obtienen en exceso sobre los requeridos para financiar todos los proyectos que tienen un valor actual neto positivo, cuando son descontados al coste de capital relevante. Ante la disponibilidad de tales flujos, la alta dirección puede verse tentada a destinarlos a financiar programas de diversificación mediante adquisiciones, en vez de distribuirlos como dividendos

(Jensen, 1990, p. 74). Los conglomerados podrían ser, de esta manera, un resultado contrario al esperado por Williamson: un producto de la discrecionalidad directiva (Fernández, 1991, p. 38), y no una respuesta a la ineficiencia de los mercados de capitales.

En caso de ser cierta esta limitación de la forma M, y propiciar el comportamiento oportunista de la alta dirección, cabría esperar que las fuerzas del mercado propiciasen una actuación correctora. En este sentido, la evidencia institucional reciente relativa al proceso de reestructuración –desconglomeración, en palabras de Chandler (1990, p. 624)– de las grandes corporaciones americanas (Porter, 1987; Jensen, 1990; Shleifer y Vishny, 1991) ha venido a confirmar la limitación anterior. Ante la intensificación de la competencia mundial, la amenaza del mercado de control societario, y/o la actuación de este último, estas corporaciones se han visto obligadas a reformular sus estrategias corporativas y a reconstruir sus estructuras organizativas.

De hecho, estas operaciones de reestructuración se han producido en su mayor parte en empresas diversificadas que competían en sectores maduros y con poco gasto en I+D (Jensen, 1990, pp. 74-5; Chandler, 1991, p. 49). Una de las operaciones más frecuentes han sido los *leveraged buy out* –LBO–³.

De este modo, el proceso de desmembramiento de los grandes conglomerados basados en la diversificación no relacionada ha venido a evidenciar que en ellos el valor del todo era inferior al de la suma de las partes por separado. Así pues, la empresa que integra varios negocios bajo la forma M presenta pocas ventajas frente a empresas independientes –siempre que los mercados de capitales sean mínimamente eficientes–, o frente a empresas que buscan aprovechar sinergias mediante la diversificación y adoptan estructuras organizativas adecuadas para ello.

En suma, el análisis de las diversas condiciones operativas en las que la forma M resulta una estructura efectiva lleva a concluir que apenas existen situaciones en las que sea aconsejable su adopción. Tan sólo en empresas que sigan una estrategia de diversificación no relacionada,

³.- Los LBO consisten en la compra por parte de un grupo de inversores de todo el capital de una empresa, con la peculiaridad de que este grupo de inversores únicamente aporta una pequeña parte del precio de compra –entre un 10 y un 15%– en forma de acciones, mientras que el resto se materializa en forma de deuda a largo plazo. En estas organizaciones, al igual que en la forma M, existe una presión para la obtención de buenos resultados a corto plazo, pero se evita el problema derivado de la tesorería discrecional. En efecto, la elevada cantidad de deuda obliga a la alta dirección a rechazar los programas de inversión poco sólidos, reducir gastos generales y vender aquellas partes que tengan más valor fuera que dentro de la empresa. Ello da pie a que los fondos obtenidos por estas reestructuraciones se utilicen para reducir la deuda a niveles más sostenibles, creando una organización más ágil, eficiente y competitiva (Jensen, 1990, p. 83).

dirigida hacia sectores maduros y con poco gasto en I+D, y en las que la diversificación esté basada en criterios de rentabilidad resulta aconsejable la utilización de la forma M.

4.- CONCLUSIONES

Las estructuras divisionales han surgido como una respuesta a los problemas organizativos que aquejaban a las estructuras funcionales como consecuencia de la diversificación.

Las estructuras divisionales adoptadas en un primer momento se asemejan a lo que se conoce como estructura multidivisional o forma M. Esta estructura se caracterizaba por la descentralización vertical limitada hacia los directores divisionales y el empleo de rígidos sistemas de control del rendimiento.

Williamson justificó la adopción de esta estructura aduciendo que ésta desempeña con mayor eficiencia que el mercado de capitales las funciones de control de la actuación directiva y la asignación de recursos financieros entre las divisiones. Ello le llevó a plantear la hipótesis de la forma M, en la que la presentaba como la mejor forma de organización para la gran empresa.

No obstante, un análisis contingente, sobre la base de la evidencia empírica disponible, ha permitido detectar que la forma M tan sólo es una estructura aconsejable para aquellas empresas que sigan una estrategia de diversificación no relacionada, dirigida hacia sectores maduros y con poco gasto en I+D, y en las que la diversificación esté basada en criterios de rentabilidad.

GRÁFICO 1.- ETAPAS EN EL DESARROLLO ORGANIZATIVO

ETAPA I - EMPRESA PEQUEÑA

- Un solo producto
- ESTRUCTURA: Simple
- MEDIDA DE RENDIMIENTO: Criterios Subjetivos

ETAPA II - EMPRESA INTEGRADA VERTICALMENTE

- Una línea de productos
- ESTRUCTURA: Funcional
- MEDIDA DE RENDIMIENTO: Criterios técnicos o de costes

ETAPA III - EMPRESA DIVERSIFICADA

- Múltiples líneas de productos
- ESTRUCTURA: Multidivisional
- MEDIDA DE RENDIMIENTO:

Criterios de mercado

MENOR

Objetividad y eficiencia
en la asignación interna
de recursos

MAYOR

[Adaptado de Scott (1973, p. 137)]

BIBLIOGRAFÍA

- Armour, H. O. y D. J. Teece (1978): "Organisation Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis", *Bell Journal of Economics*, 9 (spring), 106-122
- Arruñada, B. (1990): *Control y Regulación de la Sociedad Anónima*, Alianza, Madrid
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, Cambridge
- Chandler, A. D. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge
- Chandler, A. D. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge
- Chandler, A. D. (1991): "The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm", *Strategic Management Journal*, 12, suplemento, pp. 12-50
- Cuervo, A. (1991): "Las Corporaciones Industriales y Financieras", *Revista de Economía*, nº 11, pp. 24-32
- Donaldson, L. (1982): "Divisionalization and Size: A Theoretical and Empirical Critique", *Organizational Studies*, 3, pp. 321-7
- Donaldson, L. (1986): "The Interaction of Size and Diversification as a Determinant of Divisionalization: Grinyer Revisited", *Organizational Studies*, 7, pp. 367-79
- Fernández Rodríguez, Z. (1991): "Las Corporaciones, una Nueva Imagen para los Viejos Holdings", *Revista de Economía*, nº 11, pp. 37-41
- Fouraker, L. E. y J. M. Stopford (1968): "Organizational Structure and the Multinational Strategy", *Administrative Science Quarterly*, 13, pp. 47-64
- Goold, M. y A. Campbell (1987): *Strategies and Styles*, Basil Blackwell, Oxford
- Goold, M. y A. Campbell (1988): "Hay Muchas Formas 'Óptimas' de Preparar una Estrategia", *Harvard-Deusto Business Review*, 3^{er}. trimestre, pp. 120-27
- Grandori, A. (1987): *Perspectives on Organization Theory*, Ballinger, Cambridge
- Grinyer, P. H. y M. Yasai-Ardekani (1981): "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", *Academy of Management Journal*, 24, pp. 471-86
- Hayes, R. H. y W. J. Abernathy (1980): "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, jul-ago, pp. 67-77
- Hill, C. W. L. (1984): "Organizational Structure. The Development of the Firm and Business Behavior", en Pickering, J. F. y T. A. J. Cockerill (eds.): *The Economic Management of the Firm*, Philip Allen, Oxford
- Hill, C. W. L. (1985a): "Oliver Williamson and the M-Form: A Critical Review", *Journal of Economic Issues*, 19 (3), pp. 731-51
- Hill, C. W. L. (1985b): "Internal Organization and Enterprise Performance: Some UK Evidence", *Managerial and Decision Economics*, 6 (June), pp. 20-6
- Hill, C. W. L. (1988): "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms", *Journal of Industrial Economics*, 37 (1), pp. 67-83
- Hill, C. W. L.; Hitt, M. A. y R. E. Hoskisson (1988): "Declining U.S. Competitiveness: Reflections on a Crisis", *Academy of Management Executive*, II (1), pp. 51-60
- Hill, C. W. L. y R. E. Hoskisson (1987): "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm", *Academy of Management Review*, 12 (April), pp. 331-41
- Hill, C. W. L. y J. F. Pickering (1986): "Divisionalization, Decentralization and Performance of U. K. Companies", *Journal of Management Studies*, 23 (1), enero, pp. 26-50
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. y J. D. Harrison (1989): "Acquisitive Growth Strategy and Relative R&D Intensity: The Effects of Leverage, Diversification and Size", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 22-6

- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E y R. D. Ireland (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 29-47
- Hoskisson, R. E. (1987): "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy", *Academy of Management Journal*, 30, pp. 625-44
- Hoskisson, R. E. y C. G. Galbraith (1985): "The Effect of Quantum Versus Incremental M-form Reorganization on Performance: A Time Series Exploration on Intervention Dynamics", *Journal of Management*, 11 (3), pp. 55-70
- Hoskisson, R. E.; Harrison, J. S. y D. A. Dubofsky (1991): "Capital Market Evaluation of M-form Implementation and Diversification Strategy", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 271-9
- Hoskisson, R. E. y M. A. Hitt (1988): "Strategic Control Systems and Relative R&D Investment in Large Multiproduct Firms", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 605-21
- Ingham, H. (1991): "Organisational Structure and Internal Control in the UK Insurance Industry", *Service Industries Journal*, 11 (4), pp. 425-38
- Jensen, M. C. (1986): "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", *American Economic Review*, mayo, pp. 323-29
- Jensen, M. C. (1990): "Las Ofertas Públicas de Compra: La Senda Hacia la Eficacia de las Grandes Sociedades", *Harvard-Deusto Business Review*, 3^{er}. trimestre, pp. 71-92
- Mintzberg, H. (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona (Ed. Original: 1979)
- Porter, M. E. (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 43-59
- Porter, M. E. (1992): "Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System", *Harvard Business Review*, sept- oct, pp. 65-82
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston
- Scott, B. R. (1973): "Industrial State: Old Myths and New Realities", *Harvard Business Review*, 51, pp. 133-48
- Shleifer, A. y R. W. Vishny, (1991): "Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and Implications", *Strategic Management Journal*, 12, suplemento, pp. 51-9
- Steer, P. y J. Cable (1978): "Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U. K. Companies", *Journal of Industrial Economics*, 27, pp.13-30
- Teece, D. J. (1981): "Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms", *Journal of Industrial Economics*, december, pp. 173-199
- Ventura, J. (1987): "La Conducta de los Grandes Grupos Empresariales: Bases Para una Polémica Acerca de la Eficiencia Asignativa Interna", *Esic-Market*, abril-junio, pp. 31-8
- Williamson, O. E. (1970): *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1981): "The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1537-68 [Reproducido en *Economic Organization*, pp. 131-73, por donde se cita]
- Williamson, O. E. (1986): *Economic Organization*, Wheatsheaf Books, Sussex
- Williamson, O. E. y N. Bhargava (1972): "Assesing and Classifying Internal Structure and Control Apparatus of the Modern Corporation", en Cowling, K. G. (ed.): *Market*

Structure and Corporate Behaviour, Gray-Mills, London [Reproducido en *Economic Organization*, pp. 54-80, por donde se cita]