

LA ORGANIZACIÓN DIVISIONAL Y SU EVOLUCIÓN

CONSOLACIÓN ADAME SÁNCHEZ, Consolacion.Adame@uv.es. Universitat de Valencia

FERNANDO J. PERIS BONET, Fernando.Peris@uv.es. Universitat de Valencia

ABSTRACT

El presente trabajo muestra la importancia que la empresa divisional posee como innovación organizativa adecuada para las empresas que se han diversificado de forma relacionada. Para ello desarrollamos, en primer lugar, las características de la empresa divisional en su forma clásica y actual; las condiciones que deben darse para su adecuada utilización y las ventajas e inconvenientes de su aplicación. Por otra parte hemos mostrado como los cambios acaecidos en los últimos veinte años exigen nuevas innovaciones organizativas que se plasman, en el trabajo, en la organización federal y la organización en red.

1- Introducción.

La diversificación relacionada de las actividades que se debe a la evolución de la demanda, las presiones de la competencia y la aparición de nuevas tecnologías, lleva a la adopción de una estructura basada en divisiones autónomas que permita diferenciar los flujos de producción y comercialización para cada uno de los negocios donde opera la empresa¹.

Cuando la empresa se diversifica, la toma de decisiones exige el tratamiento de una cantidad de información cada vez más elevada y diferenciada. En una estructura funcional, la dirección general es la única que posee el conocimiento necesario para integrar la información relevante. Al diversificarse la empresa, la dirección general se convierte, la mayoría de las veces, en un cuello de botella incapaz de captar y tratar todos los datos, transmitir y explicar adecuadamente las decisiones tomadas y coordinar todas las acciones de las unidades funcionales.

Además, la diversificación –relacionada- exige poder llevar a cabo un razonamiento estratégico específico para cada segmento (Strategor, 1995), y es necesario saber cuáles son los costes propios de cada actividad y cómo controlarlos. Requiere, pues, un análisis individual en función de cada actividad. Labor, que como ya hemos indicado en el párrafo anterior, se vuelve prácticamente imposible con una estructura funcional.

Las dos variables básicas y fundamentales que explican el paso de una empresa funcional a la divisional son, en primer lugar, el incremento del tamaño, y en segundo lugar, la diversificación de las actividades. El aumento del tamaño, *ceteris paribus*, implica mayor complejidad y costes de gestión al tener que coordinar un número mayor de actividades. Y a su vez, si existe diversificación entre las diferentes actividades – aunque sea una diversificación relacionada- aún se incrementa más la complejidad y los costes de gestión. Estos problemas se intentan resolver con la descentralización y las formas de coordinación y control propias de la empresa divisional.

El paso de las estructuras funcionales a las estructuras divisionales y la evolución de las estructuras divisionales se basa, por lo tanto, en la diversificación y el incremento del tamaño, y los cambios que ello

¹ En el análisis que realizamos en este trabajo hemos excluido la empresa Holding puesto que su diversificación no es relacionada y por lo tanto, desde el punto de vista empresarial no es interesante ya que la corporación sólo se encarga del control de la gestión financiera de los distintos negocios que la componen.

provoca en las empresas para aprovechar sus capacidades internas y responder adecuadamente a las demandas del entorno. Este será el hilo conductor del trabajo que nos permitirá en primer lugar, presentar la estructura divisional en su diseño más clásico; en segundo lugar, esta misma estructura pero en su concepción más actual; y por último, la evolución de la misma hacia nuevas formas organizativas basadas en la anterior, concretamente, la organización federal y la organización en red.

A la hora de efectuar la descripción de estos diseños empresariales más evolucionados, nos hemos encontrado que, actualmente, existen un gran número de trabajos sobre temas de diseño organizativo que recogen este apartado. De acuerdo con Hodge *et al.* (1998: 210) creemos que “existe un solapamiento considerable en las proposiciones de la mayoría de los autores” aunque utilicen etiquetas distintas para identificar sus nuevas configuraciones de diseño. Por lo tanto, “hemos de ser conscientes de que se utilizan términos distintos para describir una misma o similar forma organizativa”. Así la organización federal ha sido denominada, según autores: organización virtual, organización de red, organización sin fronteras o corporación modular (Robbins *et al.*, 1996; Bueno, 1996, entre otros); y lo mismo ocurre con la organización en red.

Hemos intentado solucionar este escollo eligiendo el autor o autores más representativos de la forma empresarial propuesta, y a partir de su propuesta, hemos desarrollado el modelo tal como fue formulado, buscando la mayor claridad expositiva posible.

2.- La organización divisional clásica

En opinión de Williamson (1989: 283) “la innovación organizativa más importante del siglo veinte fue el desarrollo de la estructura divisional en los años veinte”. Sin embargo, no fue hasta los años sesenta cuando se le dio la importancia que merece. Este modelo ha sido descrito principalmente por Alfred Chandler (1962) y Oliver Williamson (1985 y 1986).

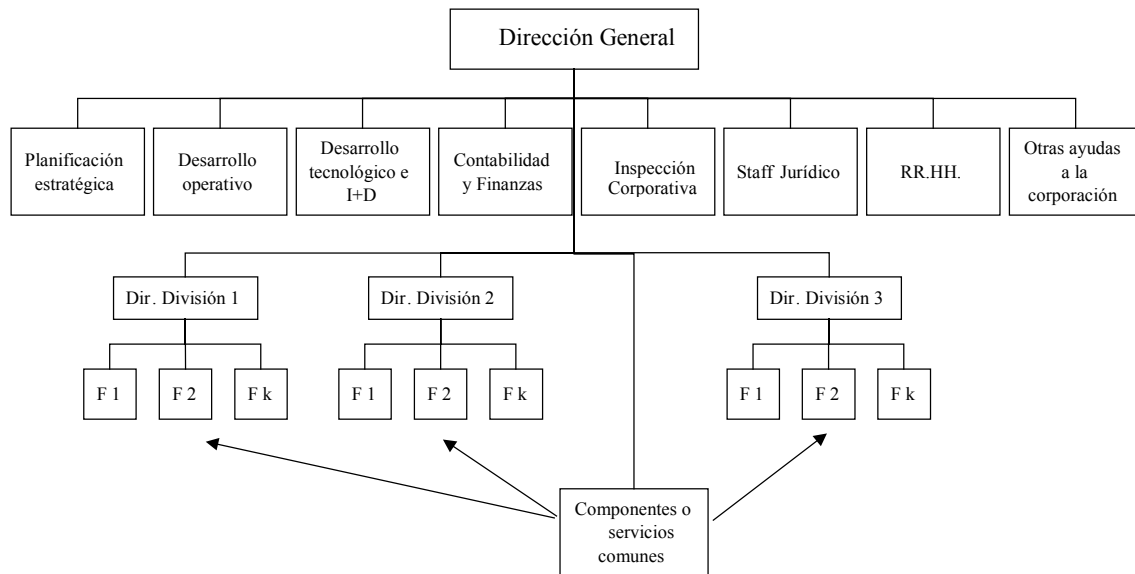
La empresa divisional ideada y aplicada por estos autores comprendía la creación de unidades operativas semiautónomas que denominaron *divisiones* planteadas como centros de beneficios y organizadas, generalmente, por líneas de productos, de marcas o geográficamente. Las operaciones de cada división se realizaban de forma separada. Para que esta descomposición en divisiones fuera eficaz crearon una Oficina General² dedicada a controlar la actuación de las divisiones, asignar los recursos y establecer estrategias globales. Un ejemplo de modelo clásico de empresa divisional puede observarse en la figura 1.

El éxito de esta innovación organizativa que usaba a la vez diversos criterios de departamentalización es incuestionable, ya que propicia el crecimiento diversificado de la empresa, con la introducción de una gran variedad de productos, de tecnologías, de plantas de fabricación, de mercados y de canales de distribución. Desde su aparición, este tipo de estructura se extendió rápidamente a la mayoría de las grandes corporaciones industriales privadas norteamericanas como la Standard Oil, la General Electric, etc.

En las páginas siguientes estableceremos cuáles son las características de esta forma organizativa, incluyendo las ya enunciadas anteriormente.

Figura 1: Modelo clásico de empresa divisional

² El término en inglés es *General Office* y ha sido traducido por Oficina General, Sede Central y por Oficina Corporativa. En esta lección utilizaremos para referirnos a ella el término Oficina Corporativa.



2.1. Caracterización de la forma divisional clásica³

Las grandes empresas divisionales o *M-Form* son siempre muy complejas en su funcionamiento y diseño y suelen diferir entre sí en cuanto a su forma concreta. Sin embargo, es posible establecer los rasgos principales que caracterizan a este tipo de organizaciones así como los aspectos fundamentales de su funcionamiento.

1) Características de diseño

Para establecer las características básicas de diseño de esta configuración estructural seguiremos, principalmente, el análisis realizado por Mintzberg (1984).

En cuanto al *diseño de las unidades*, es característico de este tipo de estructura la utilización sucesiva de diferentes bases de agrupación de unidades en cada uno de los niveles de la organización en los que se va produciendo la división del trabajo. En algunos casos, la divisionalización supone sucesivas divisiones del trabajo sobre criterios de mercado antes de llegar a una departamentalización por funciones. Esto es lo que ocurre a menudo, en algunas empresas multinacionales, las cuales establecen una primera divisionalización por productos y/o servicios, y, a continuación, dentro de cada división de productos una agrupación por áreas geográficas y así sucesivamente hasta llegar a la departamentalización por funciones. La coordinación de cada uno de esos niveles sucesivos de divisionalización se logra a través de creación de unidades de personal de apoyo o staffs (staff de productos, staff de área, etc.) (Bueno *et al.*, 1994). La dispersión y duplicación de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre las divisiones, lo que les permite disminuir la necesidad de coordinarse entre sí (Weick, 1976).⁴

El sistema resultante de esta agrupación de unidades permite que gran número de divisiones queden agrupadas al mando de la Oficina Corporativa, es decir, que el ámbito de control del ápice estratégico pueda llegar a ser bastante amplio.

³ Las características generales que definen a este tipo de organización han sido expuestas por, entre otros: Chandler (1962, 1977); Sloan (1964); Galbraith y Nathanson (1978); Dessler (1979); Ouchi (1984); Mintzberg (1984); Williamson (1986, 1989, 1992); Jacquemin (1989); Child (1989); Bueno (1996); Robbins (1996); Peris *et al.* (1999); Cuervo *et al.* (2001).

⁴ Citado en Mintzberg (1984).

Respecto al diseño del sistema decisor, es evidente que esta disposición estructural conduce a una acusada descentralización desde la Oficina Corporativa hacia las divisiones. De hecho, la Oficina Corporativa u Oficina general sólo realiza un control de resultados, es decir, establece los objetivos de beneficios para cada una de las divisiones y controla si se han alcanzado. Ahora bien, rara vez se produce descentralización dentro de cada división.

En teoría, la divisionalización no impide una mayor descentralización de la toma de decisiones dentro de las divisiones, pero como ya veremos al analizar los mecanismos de coordinación, éstos provocan cierta tendencia a la centralización. Así, en gran parte de los casos, las divisiones consideradas aisladamente resultan ser estructuras bastante centralizadas. Dentro de cada una de las divisiones se da una gran cohesión: aunque el sistema total (el cual engloba a todas las divisiones) esté mínimamente vinculado, la eficiencia organizativa exige que cada una de sus unidades (divisiones) deba ser tratada como un solo sistema integrado con un solo conjunto consistente de objetivos. Además, se requiere que esos objetivos sean factibles de ser evaluados a través de medidas cuantitativas de control del rendimiento. Por todo ello y siguiendo a Mintzberg (1984), la forma divisional produce sus mejores resultados con estructuras donde predomine el aspecto burocrático y formal. Todo lo explicado anteriormente, hace que en la estructura divisional el principal *mecanismo de coordinación* se alcance principalmente a través de la normalización de los outputs y *la variable central de diseño* sea el sistema de control del rendimiento. Se recurre a medidas de beneficios, crecimiento del volumen de ventas y rentabilidad, subrayando que estos controles económicos-financieros tienen una orientación a resultados. De esta forma, se examinan los resultados reales y previstos y no el proceso que los materializa (Ackerman, 1975).

2) *Características de funcionamiento*

Ya hemos estudiado cuáles serían las variables más relevantes en el diseño de este tipo de estructura, pero también es importante conocer qué caracteriza el funcionamiento de este tipo de organización. La empresa divisional se caracteriza, en este sentido, por:

2.1. *Existencia de productos relacionados entre las diferentes divisiones.*

Esta es una característica consustancial al modelo divisional y es la que nos permite diferenciarla de otras formas organizativas como la *H-Form* o forma holding, en la que, generalmente, las unidades no tienen nada en común (Ouchi, 1984). Esta característica permite a la Oficina Corporativa obtener un conocimiento suficiente de los aspectos operativos y de I+D de las diferentes divisiones, es decir, permite utilizar un mecanismo de coordinación basado en un control descriptivo⁵ establecido en aspectos clave del funcionamiento organizativo interno de cada división, además de un control selectivo de carácter financiero contable, aspecto este último común a la forma holding (Peris *et al.*, 1999).

Estos dos tipos de control son la base de información para que la Oficina Corporativa pueda evaluar a cada división.

2.2. *Existencia de divisiones.*

La estructura divisional se basa en el concepto de división como unidad organizativa básica, superando la concepción clásica de función. Una *división* es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección totalmente responsable de la rentabilidad de sus operaciones, incluyendo su planificación, su producción, sus

⁵ El control descriptivo se encarga de recoger la información sobre el desarrollo operativo e I+D de las divisiones, mientras que el control selectivo tiene como función llevar a cabo el control financiero contable.

inversiones, su contabilidad y sus propios esfuerzos de marketing. En definitiva, una división actúa como una *cuasi-empresa*, con sus propios objetivos, departamentos y medios, es decir, como una unidad con personalidad jurídica, pero dependiente económica y decisoriamente de una unidad central de decisión u Oficina General (Bueno, 1996).

La fragmentación de una gran empresa en divisiones o la unión de unidades empresariales dispersas a través de vínculos de pertenencia a una misma corporación, formando divisiones, suele tener su origen en dos importantes condicionamientos de la empresa (Peris *et al.*, 1999): el tamaño y la diversidad de mercados o segmentos de mercado que la empresa atiende. Hay que comentar que la división es entendida como un centro responsable de beneficios. El conjunto de las divisiones es coordinado por la unidad central de decisión (Oficina Corporativa). Estos rasgos nos permiten diferenciar este tipo de estructura organizativa de la estructura funcional o *U-Form* (Ouchi, 1984).

2.3. Existencia de un Oficina Corporativa (o General Office).

Ésta realiza una labor de coordinación entre las divisiones consiguiendo la cohesión entre las mismas a través de la creación de un espacio organizativo común. En términos generales, se acepta que la Oficina Corporativa se encuentra integrada por un número sin determinar de ejecutivos generales muy poderosos y por grandes equipos asesores y financieros (Chandler, 1987).

Sus principales competencias y funciones son:

- a) La *definición de la estrategia general* de la organización. Para su consecución puede abrir o cerrar, comprar o vender divisiones hasta alcanzar sus objetivos.
- b) *Garantizar la independencia de las divisiones*. La Oficina Corporativa se encarga de garantizar la independencia de las unidades en cuanto a los aspectos operativos, de relación con proveedores y en temas relacionados directamente con el mercado o segmento de mercado en el que compite cada división: diseño del producto o servicio, marketing, fuerza de ventas y atención al cliente, es decir, las divisiones disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, ordenando operaciones y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan. Disponen de libertad para elegir sus propias fuentes de suministro, así como la ingeniería de sus productos y/o servicios y su estrategia comercial. El resto de cuestiones pueden ser gestionadas, según los casos, con la tutela de la Oficina Corporativa.
- c) *Controlar y evaluar el funcionamiento de las divisiones*, aprobando o rechazando sus propuestas estratégicas y distribuyendo recursos financieros globales. En las divisiones se ha descentralizado la capacidad de adoptar decisiones en los ámbitos señalados en el punto b pero no se ha descentralizado la capacidad de controlar en última instancia su *performance*.

La Oficina Corporativa apoyándose en la información descriptiva y en la información financiero contable, evalúa cada ejercicio, acepta o rechaza las propuestas estratégicas de cada división y redistribuye los recursos financieros entre las distintas divisiones en función del grado de aceptación de sus estrategias. De hecho, la Oficina Corporativa forma conjuntamente con sus divisiones un mercado de capitales interno. Según Williamson (1989) el establecimiento de un mercado de capitales interno es una forma especialmente eficiente de asignación de recursos, puesto que los directivos de la Oficina Corporativa, ayudados por sus staffs, están especializados

en el conocimiento de carácter descriptivo y financiero de cada división, lo que les es especialmente útil para tomar decisiones sobre distribución de recursos con un conocimiento superior al que se tendría en el mercado crediticio (obligaciones o crédito bancario).

- d) *Dirigir el funcionamiento de los diferentes staffs especializados de la Oficina Corporativa.* Los staffs son especialmente relevantes en el modelo clásico de empresa divisional. El staff ayuda a “coordinar la actividad divisional en el marco de las políticas corporativas, facilitando a través de él, la participación directa de la oficina corporativa” (Galbraith, 1978: 61).
- e) *Diseño del sistema de control del rendimiento.* Ya hemos comentado qué tipo de información recaba la Oficina Corporativa de sus divisiones. Ahora, es la propia Oficina Corporativa la que decide cuáles serán las medidas de rendimiento, los plazos de presentación de informes y los formatos para planes y presupuestos y también se encarga del diseño de los sistema de comunicación de los resultados que deben utilizar las distintas divisiones.
- f) *Sustitución y nombramiento de los directivos de las divisiones.* Se trata de un función especialmente importante en la empresa divisional, puesto que este tipo de estructura impide la interferencia directa de los directivos de la Oficina Corporativa en los asuntos de las divisiones. No obstante, a través de los directivos que ella misma nombra consigue normalizar de alguna manera los resultados que desea obtener.
- g) *Control del comportamiento divisional de forma directa.* Los directivos de la Oficina Corporativa visitan las divisiones regularmente llevando a cabo una supervisión directa muy útil puesto que les permite llegar a conocer las divisiones lo suficiente como para poder prever los problemas que puedan surgir en ellas y para establecer un juicio más aproximado de su funcionamiento real.
- h) *Añadir valor a las divisiones.* La pregunta fundamental respecto al modelo divisional es si el conjunto de cuasiempresas o divisiones obtienen alguna ventaja (en eficiencia o en eficacia) de su relación con la Oficina Corporativa, ya que, de lo contrario estaríamos frente a un tipo de organización ineficiente frente al conjunto de empresas independientes formado por las divisiones.

En principio, el hecho de que las divisiones se dediquen a la realización de productos o servicios que mantienen algún tipo de relación entre ellos, hace presumir de la existencia de cierta lógica económica en la forma divisional, es decir, hace presuponer la existencia de ventajas económicas de eficiencia y eficacia, obtenidas precisamente como consecuencia del tipo de estructura elegida. Las formas en las que la Oficina Corporativa añade valor a las divisiones son:

↳ *A través de los controles que utiliza.* La Oficina Corporativa realiza tres funciones claves al llevar a cabo la evaluación y control de las divisiones:

- a) en primer lugar combina el control descriptivo con el control selectivo. Si la unión de estas dos formas de control es equilibrada, se puede conseguir una buena ordenación de incentivos de los directivos de división, ya que se les evalúa por todo lo que hacen y no sólo por la cuenta de resultado.
- b) en segundo lugar, el control que realizan los directivos de la Oficina Corporativa sobre los directivos de cada división establece lo que se denomina la *condición de redundancia*⁶ en

⁶Beer en su libro de 1966 *Decision and Control. The Meaning of operational Research and Management Cybernetics*, plantea que las organizaciones deben cumplir dos condiciones: por un lado, la *condición de redundancia*, que después también ha sido defendida, entre otros, por Nonaka y Takeuchi (1995) y, por otro lado, la condición de *variedad requerida*. Se denomina *condición de redundancia* a los

la organización. En efecto, las decisiones o propuestas estratégicas de las divisiones han de ser evaluadas y necesariamente aprobadas tanto por los propios directivos de división que elaboran las propuestas como por los directivos de la Oficina Corporativa, éstos últimos ayudados por la información y asesoramiento procedentes del staff. Es decir, todas las decisiones de carácter estratégico deben ser tomadas por dos niveles de directivos cualificados y expertos en las cuestiones a juzgar. En la medida en que este doble nivel en la evaluación de las estrategias evite errores importantes, la aportación de valor añadido por parte de la Oficina Corporativa es evidente.

c) por último, destacar una cuestión de la que ya hemos hablado anteriormente y es que la capacidad de evaluación y control de la Oficina Corporativa permite la gestión eficiente de un mercado interno de capitales.

↳ *A través de los staffs corporativos especializados en los que se apoya.* La Oficina Corporativa con ellos obtiene no sólo un control más correcto de cada una de las divisiones sino que, además, hacen sugerencias de mejora a los directivos de división lo que genera más de un punto de vista a la hora de tomar decisiones. De este modo, se cumple la condición de variedad requerida propuesta por Beer (1966) para las organizaciones.

↳ *A través del control de las plantas dedicadas a la fabricación de componentes comunes o de las áreas dedicadas a la prestación de servicios comunes.* Como puede observarse en la figura 1, pueden existir elementos que se encarguen de desarrollar componentes comunes de los diferentes productos/servicios relacionados, obteniéndose de esta manera economías de escala y de alcance. Si, como hemos comentado, estos elementos dependen de la Oficina Corporativa, ésta es otra forma mediante la que la Oficina Corporativa añade valor a los productos o servicios realizados por las distintas divisiones.

2.4. *Importancia de la utilización de personal de apoyo especializado (staffs) por parte de la Oficina Corporativa*

A lo largo del trabajo ya hemos hablado de alguno de ellos, en este apartado vamos a enumerar y describir los más importantes:

↳ Staff de planificación estratégica de la corporación. Compuesto por especialistas en el estudio global de la estrategia corporativa y en el análisis estratégico de los diferentes segmentos de mercado o de diferentes mercados de la corporación.

↳ Staff de desarrollo operativo y staff de I+D, cuyas funciones ya hemos comentado y que podrían resumirse en realización de los informes que servirán de base para el control descriptivo de las divisiones.

↳ Staff de contabilidad y finanzas. Encargado del diseño de los objetivos financieros de la corporación y del seguimiento de la obtención de los objetivos de carácter financiero por parte de las divisiones. También se encarga de la normalización de la documentación de carácter financiero-contable de toda la corporación.

mecanismos que duplican determinadas formas de coordinación o control con el fin de evitar o, al menos, disminuir la probabilidad de que se produzcan grandes errores en la organización. La condición de *variedad requerida* puede ser expresada como la utilización de distintos puntos de vista para resolver un mismo problema aporta una diversidad de perspectivas que permite adoptar una decisión de forma más correcta. Esta condición es necesaria si se busca la mejora continua dentro de la organización y a su vez, estimula el comportamiento cooperativo entre los miembros de la misma.

↳ Otros staffs. Entre ellos podemos incluir el staff jurídico o el de recursos humanos, cuyas funciones son similares a las de cualquier otra gran empresa.

2.5. *Existencia de servicios comunes.*

Aunque las divisiones poseen autonomía para crear sus propias unidades de apoyo en muchos asuntos, suele ocurrir que los servicios que se tienen que ofrecer de forma coordinada en toda la gama de divisiones quedan concentrados en unidades únicas en la Oficina Corporativa. Lo cual, como ya hemos establecido, permite obtener economías de escala.

1.3.- La organización divisional moderna

Ya hemos establecido que el nacimiento de la empresa divisional tuvo lugar hacia la segunda década del siglo veinte. A lo largo de los años ha ido sufriendo modificaciones debido a los cambios tanto cuantitativos como cualitativos acaecidos en el entorno. Es por ello que consideramos que la empresa divisional actual, aún manteniendo sus características básicas de diseño y funcionamiento similares al modelo que acabamos de desarrollar, ha sufrido ciertas transformaciones que pasamos a comentar y que nos sirve de base para establecer cómo han surgido las nuevas formas organizativas que describiremos en el apartado seis.

La empresa divisional clásica ha sufrido notables transformaciones en su progresiva adaptación al cambio técnico y a la necesidad de innovación. Los cambios cuantitativos y cualitativos ocurridos en el ritmo de aparición de innovaciones y la aplicación de la tecnologías de la información (TI) han producido, entre otras, las siguientes transformaciones:

- a) *La necesidad de que la empresa se organice por competencias además de por productos o servicios.* Las competencias esenciales y las tecnologías clave de la organización se estructuran como un conjunto de *know how* en el que se apoyan las empresa para formar las diferentes especialidades a través de las cuales obtendrá los diferentes productos y servicios a ofertar. La creación de especialidades genera economías de escala, al estar integrados los recursos y capacidades necesarios para la producción. Esto mejora la eficiencia y además permite que las unidades especializadas vendan su capacidad excedente al mercado. Este hecho se manifiesta más claramente en las formas organizativas más evolucionadas como es el caso de la organización en red. La empresa divisional actual además de un mercado de capitales interno también supone un mercado de recursos y competencias interno. Este cambio es prioritario si la empresa quiere mantener su competitividad (Prahalad y Hamel, 1990; Hamel y Prahalad, 1994).
- b) *Tendencia a reducir el staff de la Oficina Corporativa mediante su distribución entre las divisiones y la creación de coordinación lateral o transversal mediante comités.* Probablemente la tendencia a descentralizar el staff corporativo distribuyéndolo hacia las divisiones se puede sustentar en dos cambios:

↳ Cambios en las funciones a realizar por el staff.

En el modelo clásico de empresa divisional el staff desempeñaba funciones básicamente de recogida y acopio de información para la Oficina Corporativa. En la actualidad las TI se encargan, en buena medida, de realizar esas labores, y en este sentido, el personal de apoyo especializado ha perdido parte de su contenido. Esta razón puede ser la causante del segundo cambio que es:

↳ La aparición de una concepción distinta de las relaciones entre la Oficina Corporativa y la dirección de las divisiones.

En esa nueva concepción se plantea que el control que ejerce la Oficina Corporativa sobre sus divisiones sea llevado a cabo de forma más consensuada, utilizando más regularmente la coordinación directa con los directivos de división. Esta coordinación más directa, se plasma, en la mayoría de los casos, a través de equipos permanentes o temporales formalmente constituidos (comités). Estos equipos garantizan la coordinación y el aprovechamiento de los recursos de forma transversal, lo que puede suponer importantes ahorros en costes al evitar duplicidades y mayor eficiencia y eficacia al atender a procesos transversales que rebasan los límites de las unidades funcionales o de las divisiones; mayor capacidad de respuesta y acortamiento del tiempo necesario para afrontar los cambios del entorno.

La utilización de comités ya es señalada por Chandler (1987). Al principio se establecen de modo informal para supervisar y coordinar las actividades de las distintas divisiones pero al final terminan teniendo poder decisorio y ejecutivo. Suelen estar compuestos por el Director General (o persona en la que delegue), personal de la Oficina Corporativa especializado de la función a analizar, directores de división y personal de la división especializado en el tema a tratar. Esta composición puede variar según la función del comité. En realidad lo que nos encontramos es la existencia de una estructura decisoria de comités que se superpone a la estructura jerárquica, completándola y mejorándola a través de la comunicación transversal que permiten los mismos.

4.- Ventajas e inconvenientes de su utilización.

Una vez analizadas las características propias de las empresas divisionales tanto desde un punto de vista más clásico como desde un planteamiento más actual, pasamos a plantear cuales son las principales ventajas e inconvenientes que han podido ser observadas en este tipo de empresas.

4.1.- Ventajas de su utilización

Desde el punto de vista económico, la divisionalización que sucede a la diversificación estratégica permite:

- 1) *Fomentar la asignación eficiente de capital dentro de la organización.* Gracias a los sistemas de control del rendimiento y sus contactos personales, los directivos de la Oficina Corporativa están más capacitados que los inversores para informarse sobre las posibilidades de los distintos negocios. Por otra parte, los directivos de la Oficina Corporativa pueden transferir capital entre divisiones con más rapidez y flexibilidad que los mecanismos equivalentes en el mercado.
- 2) *preparar a directores generales.* La estructura divisional al posibilitar la gestión de las divisiones como si fueran negocios individuales ayuda a preparar a directores generales.
- 3) *poder reducir los riesgos.* La Oficina Corporativa ofrece apoyo a las divisiones durante períodos de crisis, y desde este punto de vista, si se producen problemas en una determinada división, se aísla y no afecta a las demás partes de la organización (Morales, 2000). Ahora bien, hemos de hacer una matización en cuanto a que la empresa divisional *per se*, reduzca riesgos. Pueden reducirse sin hemos diversificado relacionadamente nuestra tecnología pero no exactamente nuestros productos (por ejemplo, la empresa Sharp fabrica lectores ópticos, cámaras de fotos, etc., productos distintos que comparten tecnologías comunes). Ahora bien, si son los productos los que están relacionados resulta más difícil reducir riesgos, puesto que pueden estar operando en

mercados donde las situaciones externas sean similares y por lo tanto, problemas con un producto pueden afectar al resto

- 4) *aumentar la capacidad de reacción estratégica de la organización.* La estructura divisional libera a los directivos de la oficina corporativa de las actividades operativas más rutinarias, consiguiendo así disponer del tiempo, información y energía suficientes para analizar y responder a las situaciones del entorno de forma más rápida y adecuada. Los directivos de las divisiones con su amplio conocimiento del mercado o segmento del mercado en el que operan recogen y transmiten informaciones que serán utilizadas por la Oficina Operativa para llevar a cabo su trabajo.

4.2- Inconvenientes de su utilización

La forma divisional también tiene carencias debidas a su propia naturaleza estructural. Así, según Menguzzato y Renau (1991), tendríamos como inconvenientes o debilidades: 1) La posibilidad de que se puedan provocar conflictos entre las divisiones cuyo origen hay que situarlo en el comportamiento de la Oficina Corporativa al favorecer en la asignación de recursos a unas divisiones a costa de otras y al no fomentar la cooperación entre las divisiones y 2) Las dificultades de coordinación. El hecho de que las divisiones sean casi independientes y que entren muchas veces en competencia entre sí hace difícil el lograr que se produzca una coordinación de esfuerzos entre ellas. Además, cuando lo que se comparte es la tecnología, las divisiones pueden estar actuando en actividades muy diferentes y suele suceder que la transferencia de recursos humanos de una a otra entrañe dificultades. Estas cuestiones hacen que la Oficina Corporativa deba establecer sistemas de coordinación y control tales que sea posible reducir el conflicto y lograr una más efectiva asignación de recursos. Williamson y Barghava (1986) plantea otra debilidad y es la posibilidad de problemas de canibalización entre productos de las diferentes divisiones. Puesto que los productos que fabrican las divisiones están relacionados, puede ocurrir que los clientes les den usos similares provocando que uno de ellos *coma* al otro una parte de su cuota de mercado, produciéndose así el fenómeno de canibalización.

Morales (2000) añade a los anteriores, las siguientes debilidades provenientes de la autonomía divisional: a) posibilidad de generar duplicidad de actividades y recursos que en la práctica, incrementa los costes de la organización y reduce la eficiencia y b) desgaste de la estructura del grupo debido a la tendencia de los directores de división de incrementar su poder mediante la creación de estructuras subsidiarias que escapan al control de la Oficina Corporativa.

Mintzberg (1984) afirma que la organización divisional es una estructura al borde del abismo, al final de un largo sendero más allá del cual sólo existe la desintegración, la desmembración de las divisiones en organizaciones separadas. En la misma línea, Bueno (1996) considera que la fuerza dominante en la estructura divisional es la fragmentación. Pero la realidad nos muestra que es así, en parte. Por un lado, ya hemos resaltado los cambios acaecidos en la empresa divisional clásica, y en este sentido, es cierto que las empresas divisionales han ido evolucionando hacia una mayor descentralización pero, muy al contrario de lo que afirman estos autores, no se ha producido la desmembración sino la aparición de nuevos diseños organizativos que permiten la supervivencia de la forma divisional.

De entre los nuevos diseños que han aparecido como evolución de esta forma nos vamos a centrar en la organización federal y la organización en red.

5. Los cambios en la organización divisional: la organización federal y la organización en red.

Las nuevas formas organizativas que presentamos en este epígrafe aparecen como resultado de la necesidad que tienen las empresas divisionales de mejorar su flexibilidad y eficiencia; de evitar rigideces; de reducir costes estructurales de coordinación y control, y ganar en dinamicidad y en capacidad de adaptación a los requerimientos de un entorno tan complejo y cambiante como el actual. Hasta los años ochenta el diseño fundamental aplicado en las empresas que se han diversificado de forma relacionada fue el divisional. En las dos últimas décadas aparecen una serie de cambios importantes que provocan la aparición de nuevos diseños. Por lo tanto, no estamos exactamente ante un continuum sino antes un salto o brecha importante.

Entre los cambios destacables que han ocurrido podemos mencionar el hecho de que cada vez hay más sectores que se caracterizan por la alta tecnología que utilizan y la necesidad de innovación frecuente y continua. Esta situación ha provocado, entre otras cosas, que el trabajo a realizar en las empresas cada vez requiera más cualificación y, por lo tanto, que los trabajadores no sólo usen su fuerza muscular sino también, y cada vez más, su inteligencia. Se prima más la calidad del trabajador que la cantidad. En este sentido se expresa Handy (1992: 44): “el fin de la manufactura intensiva en trabajo nos legó organizaciones que reciben su valor agregado del conocimiento y de la creatividad más que del poder muscular. Pocas personas, con mejor preparación, auxiliadas por máquinas inteligentes y computadoras, añaden más valor agregado que numerosos “recursos humanos” no cualificados”.

Ahora bien, el cambio hacia un trabajo que requiere mayor preparación e inteligencia provoca otra nueva situación, que es la dificultad de su medición, evaluación y control. Este hecho ha provocado cambios sustanciales en los modos de coordinación y control del trabajo resultado de la mayor autonomía de los trabajadores, basándose, en los nuevos modelos organizativos, en normas de comportamientos (socialización) y objetivos y valores compartidos. Es decir, en una cultura común en vez de reglas y sanciones.

En el siguiente epígrafe pretendemos mostrar como todos los cambios relatados provocan la aparición de nuevos diseños organizativos. Hemos elegido la organización federal y la organización en red, por ser este tipo de organizaciones las que más generalmente se aceptan como desarrollos evolucionados de la empresa divisional⁷.

6.1.- La organización federal.

Esta forma organizativa puede ser considerada una variante de la M-Form ya que se basa en la coalición de *cuasiempresas* o divisiones, con la particularidad de que el núcleo decisorio⁸ es cada vez más pequeño (Bueno, 1996)⁹. El federalismo supone una variedad de grupos que trabajan juntos bajo un objetivo común, con alguna identidad compartida, por lo tanto los principios integradores de esta organización serán los objetivos, la misión y la cultura.

La descentralización entendida de forma clásica implica que los centros delegan ciertas labores o deberes en la periferia pero mantienen el control general. El centro es quien delega, toma la iniciativa y dirige.

⁷ Como muestra de lo anterior sólo hay que acudir a trabajos recientes y ver el tratamiento recibido por estas formas. A modo de ejemplo referenciamos los siguientes. Bueno (1996); Robbins *et al.* (1996); Hodge *et al.* (1998); Aguirre *et al.* (1999); Morales (2000); Aguer (2000), etc.

⁸ El núcleo decisorio es entendido, en este caso, como el conjunto formado por la Oficina Corporativa más el staff de apoyo a ésta oficina.

⁹ Generalmente, lo que se reduce es el staff que asesora al núcleo (u oficina corporativa) de la organización.

“Las organizaciones federales, son organizaciones inversas en cuanto que la confianza, la iniciativa, la dirección y la energía provienen mayormente de las unidades (descentralizadas)” (Handy, 1992, p. 102). El papel que le queda al centro es el de coordinador, consejero o asesor, no el de control o el de director. Esto es así porque este tipo de estructuras se rigen por el principio de subsidiaridad que supone que el centro nunca debería asumir tareas que puedan ser realizadas por unidades más pequeñas. Así que una de las características del federalismo sería la *no-centralización* que se guiará por el principio de subsidiaridad frente al concepto tradicional de descentralización (Handy, 1996).

Al principio la empresa, debido a su crecimiento y diversificación, se fragmenta en divisiones, lo que le permite reducir su tamaño y disminuir la complejidad e incertidumbre. Surge de esta forma la empresa divisional o M-Form (Peris, et al., 1995, Peris, 1995). La necesidad de delegar la toma de decisiones en tareas más complejas y/o correspondientes a trabajo creativo o de mayor cualificación (Peris, 1995; Moreno y Peris, 1998), lleva como consecuencia a su evolución hacia la descentralización. La mayor cualificación de las tareas a realizar por las unidades autónomas hace que el núcleo de las organizaciones no puede enfrentarse con la inundación de información que proviene de las operaciones descentralizadas, así que el centro debe ceder poder y capacidad de decisión a la periferia, dándose así los primeros pasos hacia el federalismo. Se produce un cambio desde una perspectiva de necesidad de supervisión absoluta y control del oportunismo, hacia el establecimiento de planteamientos más propensos a la participación, en los que se mantendría, en una menor medida, el control descriptivo de carácter organizativo y se incorporaría un control basado en la socialización, lo que supone un acercamiento hacia la empresa federal donde, consecuencia de todo lo anterior, hay una propensión al surgimiento de la racionalidad orgánica que tiene sus bases en la confianza, los objetivos comunes, el aprendizaje conjunto y en la posibilidad de desarrollar al máximo las capacidades de la organización (Peris, et al., 1995). De esta manera, el federalismo aparece porque permite dar respuestas a todas esas presiones, equilibrando el poder entre el centro de la organización, los centros de especialización y los centros de la actividad (Handy, 1996). Los centros de las organizaciones federales permanecen dispersos durante la realización de las actividades; mantienen contactos constantes y fluidos pero no necesitan estar físicamente juntos. Por lo tanto, para poder hablar realmente de estructura federal eficaz, la delegación requiere estar basada en la confianza, en una misión y unos valores compartidos, como ya hemos comentado anteriormente.

El concepto de federalismo es especialmente apropiado en la actualidad, puesto que “propone una forma de enfrentarse a las paradojas del poder y el control, es decir: la necesidad de hacer que las cosas sean grandes, manteniéndolas pequeñas; de fomentar la autonomía dentro de determinados límites; de combinar la variedad con el objetivo compartido” (Handy, 1993, p. 40). En el caso de la empresa federal esta situación ha sido denominada por algunos autores (O’Toole y Bennis, 1992), como *el dilema de Islandia*: tener que elegir entre las ventajas de la autonomía de un pequeño país (o de actuar como una empresa local) y los beneficios de las economías de escala de ser un país (o empresa) grande. tiempo que permite disfrutar de las ventajas de una coordinación efectiva, de las economías de escala¹⁰ y la protección de la libertad de las partes que sólo el pluralismo puede proporcionar.

6.2.- La organización en red

¹⁰ Obviamente algunas economías de escala, como las que se refieren a las plantas productivas, no son fraccionables. Pero muchas otras, tales como las de diseño e innovación, tienen importantes ventajas cuando se hacen para una federación de centros.

A menudo, las formas federales terminan configurando modelos en red (Bueno, 1996). Miles y Snow plantean la organización en red (1984, 1986), que requiere para su ordenamiento interno una organización *esférica* en la que los recursos puedan rotar y transformarse teniendo como base el conocimiento que comparten los componentes de la red (Miles y Snow, 1995) y que terminará evolucionando hacia la que finalmente denominan organización celular¹¹ (Miles et al, 1997).

Este modelo representa la máxima expresión de la fragmentación y flexibilidad de la empresa, de la segregación de actividades, sustituyendo las actividades integradas de forma convencional por acuerdos interempresas y por todo tipo de vínculos intersocietarios, lo que configura una estructura muy abierta, perteneciente a una o varias corporaciones.

Es una forma organizativa compuesta por elementos o “células”¹² con unidades de negocio autónomas, y con sistemas de información compartidos que generan bloques de relaciones entre las unidades y entre las unidades de la misma empresa y empresas externas en función de las exigencias competitivas. Basan su planteamiento en la confianza como mecanismo de coordinación y en la existencia de una filosofía de dirección acorde a la nueva estructura emergente en la que la inversión en recursos humanos se vuelve fundamental para sustentar todo el sistema empresarial. Para las células, la pertenencia a la red es beneficiosa porque pueden seguir desarrollando sus competencias distintivas. Además cada componente de la red complementa al resto de tal forma que conjuntamente pueden hacer frente a proyectos imposibles de realizar en solitario. Es de hecho esta combinación de dependencia-independencia la que permite a esta forma organizativa generar y compartir el know-how necesario para cubrir su necesidad de innovación continua “Una organización en red o celular bien construida consigue aunar la especialización técnica propia de las organizaciones funcionales, la orientación al mercado de las empresas divisionales y la eficiente utilización de los recursos característica de la forma matricial” (Miles y Snow, 1984, pp. 27). . Estos autores plantean que este tipo de organización requiere una especial habilidad para organizar y dirigir sus recursos internos, pues es esa habilidad la que determinará la calidad de su funcionamiento externo. La mejor forma de conceptualizar la exigencia planteada por esta forma organizativa es “reemplazar la tradicional metáfora de la organización en forma de pirámide por una esfera rotatoria”(Miles y Snow, 1995, pp.6). La idea es que la organización esférica debe suponer la eliminación de gran parte de la burocracia y de la coordinación formal que las empresas actuales utilizan y reemplazarlas con protocolos realizados conjuntamente por todos los miembros de la red que permitan una guía adecuada tanto de la colaboración interna como de la externa. En resumen, cada célula debe ser capaz de reorganizarse continuamente para realizar la contribución que se espera de ella al conjunto de la organización. En este sentido, son de particular valor las habilidades técnicas para llevar a cabo sus funciones correctamente; las habilidades de colaboración que serán necesarias para establecer relaciones efectivas no sólo con otras unidades de la empresa sino también con otras empresas externas y, por último, las habilidades de management para gestionar eficaz y eficientemente sus propias actividades

La organización en red extrae su fuerza de la heterogeneidad de sus componentes. La cohesión de esta organización se basa en procesos que preservan y orientan la capacidad de iniciativa de sus constituyentes (Strategor, 1995). Ahora bien y pese a que esta estructura genera una red más o menos estable de relaciones con proveedores, fabricantes y canales de distribución, no presenta una estructura muy definida, precisamente por lo

¹¹ El término no es nuevo, fue ya planteado en los años 60. Un buen análisis del mismo puede encontrarse en Mathews, J.A. (1996): “Holonc Organisational Architectures”. *Human Systems Management*, nº15, pp. 1-29.

¹² Una célula puede ser tanto un grupo de trabajo dentro de una empresa, una empresa individual o bien una unidad estratégica de negocio.

comentado en este epígrafe, es decir, porque sus variables de diseño están basadas en alianzas y en la externalización de las actividades. (Bueno, 1996)¹³.

7.- CONCLUSIONES

El estudio de la empresa divisional presentado muestra la importancia que esta forma organizativa ha tenido y tiene en las organizaciones que debido a la diversificación e incremento de su tamaño deben elegir un diseño organizativo que se ajuste adecuadamente a los nuevos requerimientos. La empresa divisional moderna mantiene, en lo fundamental, las mismas premisas que la empresa divisional clásica, pero en su necesidad de adaptarse a las nuevas situaciones del entorno comienza una serie de transformaciones como son la aplicación de las TI y la potenciación de los recursos y capacidades que verán su aplicación completa en las formas organizativas más evolucionadas. De entre las posibles formas organizativas hemos elegido la organización federal porque es la que más consenso posee entre los distintos autores como forma evolucionada de la empresa divisional y la organización en red se desarrolla porque supone un paso más después de la organización federal. En ambos casos se ha podido demostrar como incorporaciones al modelo divisional: el incremento de la descentralización en la toma de decisiones y la difuminación cada vez mayor de los límites de la empresa.

Es conveniente en un futuro seguir el estudio de la empresa divisional ampliando el número de formas evolucionadas a estudiar. Asimismo, se hace necesario un estudio empírico que nos muestre la existencia real de la evolución que proponemos en el trabajo y posibles problemas en su implantación. En este sentido, es imprescindible, por ejemplo, indagar sobre el ajuste que este tipo de estructura plantea en las políticas de recursos humanos de las empresas que las han implantado o que las pretenden implantar en un futuro.

8.- BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, R. W. (1975): *The Social Challenge to Business*. Harvard University Press. Boston.
- Aguer, M. (2000): *Las organizaciones virtuales. El reto del nuevo siglo*. Pirámide. Madrid.
- Aguirre, A.A.; Castillo, A.M. y Tous, D. (1999): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Pirámide. Madrid.
- Bier (1966): *Decision and Control. The Meaning of operational Research and Management Cybernetics*. John Wiley and sons. Londres
- Bueno, E.; Cruz I. y Durán J.J. (1994): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Editorial Pirámide. Madrid.
- Bueno, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide. Madrid
- Chandler, A. D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge, Mass.
- Chandler, A. D. Jr. (1987): *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Channon, D. F. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Harvard University. Boston
- Cuervo, A. (director)(2001): *Introducción a la Administración de Empresas*. Cuarta edición. Editorial Cívitas. Madrid

¹³ Cuervo et al. (2001) llega a afirmar que no es una verdadera estructura formal.

- Galán, J. I. (1995): "La Organización Multidivisional: Evidencia Empírica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 4, nº1, pp. 59-78.
- Galbraith J. R. y Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation. The role of structure and process*. West Publishing. Nueva York
- Hamel y Prahalad, 1994
- Handy, C. (1992): *La edad de la insensatez*. Ed. Limusa. España.
- Handy, C. (1993): "Modelo federalista. Equilibrio de poder en la empresa". *Harvard Deusto Business Review*. Vol. 2, nº 54, pp. 40-51.
- Handy, C. (1996): *Beyond Certainty. The changing worlds of organizations*. Boston: Harvard Business School Press. Edición homónima en castellano (1997) en Ed. Apóstrofe. Barcelona.
- Handy, C. (1997): "Los futuros que no imaginamos", artículo incluido en *La organización del futuro*, coordinado por Hesselbein, F. Goldsmith, M. y Beckhard, R., Madrid: Ed. Deusto, pp. 459-469.
- Hodge, B. I., Anthony, W.P. Y Gales, L.M. (1998): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Quinta edición. Prentice Hall. Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador de management*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Mathews, J.A. (1996): "Holonic Organisational Architectures". *Human Systems Management*, nº15, pp. 1-29.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): "Fit, Failure and the Hall of Fame". *California Management Review*, Vol. 26, nº3, Spring, pp. 10-28.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1986): "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*, Vol. 28, nº3, Spring, pp. 62-73.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1995): "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy". *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 5-18.
- Miles, R. E.; Snow, C. C., Mathews, J. A.; Coleman, H. J. Jr (1997): "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form". *Academy of Management Executive*, vol. 11, nº4, pp7-20.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Pirámide. Madrid
- Morales, A.C. (2000): *Arquitectura de Sistemas Organizativos*. ETEA. Córdoba.
- Moreno, M.D. y Peris, F. (1998): "Strategic approaches, organizational design and quality management. Integration in a fit and contingency model". *The International Journal of Quality Science*, Vol.3, nº4, pp.328-347.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company*. Oxford University Press. Nueva York.
- O'Toole, J. Y Bennis, W. (1992): "Our Federalist Future: The Leadership Imperative". *California Management Review*, Summer, pp. 73-90.
- Ouchi, W. G. (1984): *The M-Form Society. How American teamwork can recapture the competitive edge*. Addison-Wesley. Reading, Mass.
- Pavan, J. (1972): "Strategy and Structure in Italian Enterprise". *Journal of Economics and Business*. nº28, pp. 254-260.
- Peris, F. (1995): "El soporte de la estrategia. Los enfoques de Costes de Transacción y de Configuraciones-Contingencias en el diseño de organizaciones", en Cuervo, A. (Director): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Ed. Civitas

- Peris, F., Fernández, R. y Tarazona, F. (1995): *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia: Ed. Tirant lo Blanch Llibres.
- Peris, F. J.; Gil, I. y Rueda, C. (1999): “La organización como marco necesario en la adaptación al cambio técnico en la empresa”. *VII Congreso de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica*. Valencia 27-29 Octubre, pp.13-29.
- Perlmutter, H. V. (1969): “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Colombia Journal of World Business*, vol. 4, pp. 9-18.
- Prahalad y Hamel, 1990
- Robbins, S. P.; Coulter, M. (1996): *Administración*. Quinta Edición. Prentice-Hall. México.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University. Graduate School of Business Administration. Boston.
- Strategor (1995): *Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa*. Masson. Barcelona
- Suzuki, Y. (1980): “The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprise 1950-1970”. *Strategy Management Journal*, nº1, pp. 265-291.
- Weick, K. E. (1976): “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”. *Administrative Science Quarterly*, pp. 1-19.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press. Traducción al castellano en (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press. Traducción al castellano en (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica. México
- Williamson, O.E. (1986): *Economic Organization. Firms, markets and policy control*. WheatsheafBooks. Londres.
- Williamson, O.E., (1992): “Markets, Hierarchies, and the Modern Corporation”. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, nº17, pp. 335-352.
- Williamson, O. E.; Bhargava, N. (1986): “Assessing and Classifyng the Internal Structure and Control Apparatus of the Modern Corporation”. En Cowling, K.G. (ed.): *Market Structure and Corporate Behaviour*. Gay Mills. London.