
LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SU ADAPTACIÓN A LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

NUEVA EVIDENCIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

FERNANDO J. PERIS BONET
JOSÉ PLA BARBER

Departamento de Dirección de Empresas. *Universitat de Valencia*

LAS ECONOMÍAS DE ESCALA, CON SUS MÚLTIPLES MANIFESTACIONES EN LA PRODUCCIÓN; LA INVESTIGACIÓN, O EL DESARROLLO Y DISEÑO DE PRODUCTOS; LAS INNOVACIONES ORGANIZATIVAS DE LAS GRANDES EMPRESAS DIVERSIFICADAS,

75

que comenzaron a cristalizar en los años veinte (Chandler, 1962; 1983); y la globalización de la economía, que refuerza la importancia de las economías de escala y, simultáneamente, la necesidad de un diseño organizativo capaz de implementar correctamente la estrategia (Galbraith y Galbraith, 2000); todo ello son aspectos que reflejan, de diferentes modos, la necesidad de ajuste entre estrategia y estructura.

Si además la empresa se sitúa en un proceso de creciente internacionalización, adoptando formas progresivamente más

complejas de estrategia y organización, la utilización de modelos de empresa divisional se vuelve indispensable, y algunas de sus variantes serán las formas organizativas que permitan implementar correctamente la estrategia internacional de la empresa.

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo consiste en aportar evidencia empírica respecto a cómo las empresas españolas adaptan sus estructuras organizativas a la estrategia de crecimiento. Ello permitirá comprobar si ciertos modelos, contrastados en otros

países, sirven también para explicar el caso español. El estudio empírico aportado se limita a examinar el aspecto macroorganizativo más general de la estructura de las empresas internacionales; es decir, se examina la distribución espacial y jerárquica de las grandes unidades organizativas destinadas a coordinar y administrar actividades productivas o comerciales, en el propio país y en países extranjeros. Precisando más, el estudio empírico trata de identificar formas estructurales, en relación con los niveles de diversificación de productos y/o de mercados, dependientes de la

DIVISIÓN GLOBAL POR PRODUCTOS

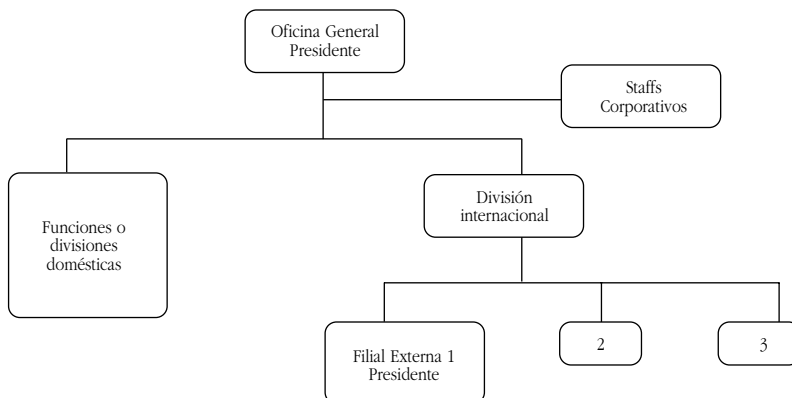
La división global por productos es una estructura organizativa que extiende a nivel mundial las responsabilidades de las divisiones de producto domésticas. El crecimiento de los negocios internacionales y la diversidad de productos hace recomendable que cada línea de productos se encargue también de sus operaciones internacionales, sin tener que delegar en una división internacional (figura 3). Se tiende a centralizar e integrar, en cada división de producto, la toma de decisiones estratégicas y tácticas de cada una de las líneas de producto; con lo cual cada división de producto tiene un alcance global. En este modelo se descentralizan hacia las filiales foráneas las decisiones no relacionadas con las políticas de producto (Robock y Simmonds, 1973; Egelhoff, 1982; 1988). Como resultado pueden observarse dos cambios estructurales básicos: la autoridad, en lo que se refiere a decisiones sobre el producto, pasa de los directivos de las filiales a los directivos de las divisiones, y la responsabilidad sobre las operaciones internacionales cambia de una única línea de autoridad, la división internacional, a múltiples líneas (Davidson y Haspelaigh, 1982) (figura 3).

DIVISIÓN GLOBAL POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

Por otra parte, en la división global por áreas geográficas, los directivos de cada división son responsables de todos los productos y negocios de la compañía en una área geográfica determinada (figura 4). Dado que las condiciones políticas y económicas en cada uno de los diferentes mercados de una área son más similares que las existentes entre los mercados pertenecientes a diferentes áreas, estas estructuras serán más sensibles a las condiciones locales que las divisiones globales de producto (Stopford, 1972; Egelhoff, 1988).

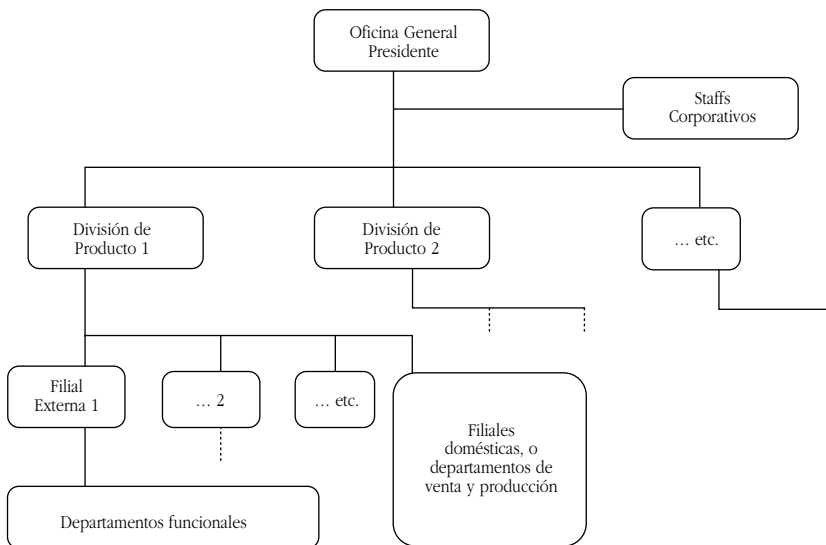
En esta estructura la comunicación entre las filiales foráneas y los responsables de la división se ve facilitada tanto en lo relativo a los productos, como en las decisiones estratégicas concernientes al área en cuestión, facilitándose, de esta forma, la adopción de rápidas acciones

**FIGURA 2
LA DIVISIÓN INTERNACIONAL**



FUENTE: Adaptado de FRANKO (1978).

**FIGURA 3
DIVISIÓN GLOBAL DE PRODUCTO**



FUENTE: Adaptado de FRANKO (1978).

como respuesta a los gustos y regulaciones locales. Sin embargo, la comunicación entre unidades pertenecientes a distintas áreas geográficas tiende a ser menor (Egelhoff, 1982).

ESTRUCTURAS MATRICIALES O MIXTAS

Finalmente, las estructuras matriciales o mixtas surgen como las estructuras más

desarrolladas y complejas. En una estructura mixta se superponen simultáneamente varios tipos de estructura. En la estructura matricial (figura 5), la característica más destacable es la existencia de un doble flujo de autoridad, al mismo nivel, que posibilita el equilibrio entre la centralización, la sensibilidad local, y la creación e impulso de las competencias funcionales (Galbraith, 1973; Galbraith y Nathanson, 1978). Con estas estructuras se consigue una

internacionales por medio de una división internacional.

A partir de esta etapa inicial, si la empresa mantiene cierta homogeneidad en sus productos, pero se incrementa la importancia de sus ventas internacionales debido al desarrollo de nuevos mercados, se tiende a utilizar una estructura global por áreas geográficas; mientras que si el crecimiento es el contrario, es decir, la diversidad de productos que se vende en el exterior es elevada y el número de mercados es limitado, parece probable que se utilice una estructura global por productos. Por último, cuando el crecimiento se produce en ambas dimensiones, pueden utilizarse formas mixtas entre las que se encontraría la estructura matricial.

En un estudio más reciente Habib y Victor (1991) parecen llegar a las mismas conclusiones sobre el ajuste entre estrategia-estructura, a partir de una muestra de 144 multinacionales americanas. Los resultados obtenidos indican que las empresas estudiadas, independientemente de su pertenencia al sector de servicios o al productivo, utilizan una estructura organizativa consistente con el ajuste teórico prescrito por Stopford y Wells (1972), en relación a la estrategia de crecimiento desarrollada.

En un estudio similar, Egelhoff (1988) considera la producción foránea como una nueva variable de la estrategia internacional, con lo que consigue mejorar el modelo de Stopford y Wells (1972). De esta forma, cuando la estrategia internacional supone altos porcentajes de ventas foráneas serán válidas tanto la estructura global por productos como la estructura global por áreas, ya que ambas proveen a la empresa de una elevada capacidad para coordinar y procesar la información necesaria en este tipo de situaciones, produciéndose el ajuste especificado anteriormente. La diferencia vendrá dada por el porcentaje de producción en el exterior.

Cuando la estrategia se basa en una alta diversificación de producto y sustanciales exportaciones desde la matriz a las



filiales, se requiere menor potencial de adaptación a las condiciones locales y mayor interdependencia entre la matriz y las filiales, siendo la división global por productos la estructura capaz de proveer a la empresa de dichos requerimientos. Sin embargo, cuando la estrategia implica fabricar un alto porcentaje de bienes en las filiales, la división global por áreas parece ser la estructura más apropiada al facilitar la coordinación y el proceso de información necesario para sostener la interdependencia entre estas unidades dentro de una misma región y dar respuesta a los intereses locales.

Derivada de la anterior revisión proponemos contrastar las siguientes hipótesis en el contexto de las empresas internacionales españolas:

Hipótesis 1. *Los menores niveles de diversificación de producto y de diversificación de mercado estarán asociados a empresas organizadas con estructuras funcionales, matriz-filial o división internacional.*

Hipótesis 2. *Las empresas que presentan mayores niveles de diversificación de producto tenderán a organizarse a través de divisiones de producto.*

Hipótesis 3. *Las empresas que presentan mayores niveles de diversificación de mercado tenderán a organizarse a*

través de divisiones por áreas geográficas.

Hipótesis 4. *Las empresas que presentan valores relativamente altos tanto en diversificación de producto como en diversificación de mercado tenderán a organizarse por medio de estructuras matriciales o mixtas.*

METODOLOGÍA

POBLACIÓN, TAMAÑO DE LA MUESTRA Y RECOGIDA DE LOS DATOS

La población objeto de estudio son las empresas de capital español con actividad en los mercados internacionales. Para determinar si una empresa es activa en los mercados internacionales se consideraron dos criterios básicos: (a) empresas que tenían inversiones directas en el extranjero y que, por tanto, podrían definirse como multinacionales; y (b) empresas cuya cifra de exportaciones era igual o superior al 25 por 100 de su volumen de ventas en el año 1996. De esta forma eliminábamos aquellas empresas que tenían actividades puntuales en el extranjero.

En relación al primer criterio, se utilizó una base de datos confeccionada por Dun & Bradstreet, a partir de sus archivos internacionales, de todas las empresas cuya matriz era española y que poseían al menos una filial en el extranjero. Después de eliminar alguna de estas empresas cuya nacionalidad no estaba bien definida, obtuvimos 498 empresas. Las empresas que cumplían el segundo criterio fueron seleccionadas partiendo de la base de datos Dun & Bradstreet (1996) que contiene referencias sobre 250.000 empresas españolas. Después de eliminar algunas compañías que también aparecían en el primer grupo, obtuvimos una cifra de 9.200 empresas. La población total quedó estimada en 9.698 empresas, de las cuales podemos afirmar que son las compañías españolas con mayor compromiso en los mercados internacionales. Se calculó el tamaño de la muestra para una población de 9.698 empresas

que sigue una distribución binomial con $p = q = 50$ por 100. El número final de respuestas obtenido (323) resulta significativo para un nivel de confianza del 95,5 por 100 y un error muestral de $\pm 5,3$ por 100.

El instrumento utilizado para la recogida de información fue la encuesta postal, mediante el envío de cuestionarios a los ejecutivos principales de las empresas seleccionadas. En el mes de Junio de 1997 realizamos un primer envío de 2.500 cuestionarios. De éstos, 2.002 fueron dirigidos a empresas exportadoras y 498 a empresas multinacionales. Obtuvimos 282 respuestas válidas, de las que 74 correspondían a empresas multinacionales. Decidimos remitir el cuestionario de nuevo a todas aquellas multinacionales que no habían contestado. En el mes de Noviembre concluimos el proceso de recogida de datos con un total de 323 respuestas válidas, incrementándose el número de respuestas de empresas multinacionales hasta la cifra de 122. Estas cifras supo-

**TABLA 1
ESTRUCTURAS**

Estructura	N	%
Estructura funcional	165	51,1
División internacional	55	17,0
Matriz-filial.....	26	8,0
Divisiones por producto	15	4,7
Divisiones por áreas.....	36	11,2
Matricial.....	26	8,0
	323	

Fuente: base de datos propia.

nen un porcentaje de respuesta real del 13,2 por 100, similar a otros estudios en el ámbito español.

MEDIDAS DE LAS VARIABLES

Estructuras Internacionales. En el cuestionario se establecieron determinadas frases que reflejaban las formas estructurales más comúnmente utilizadas. Adicionalmente, introducíamos la posibilidad de que si alguna de las fra-

ses no describía correctamente la estructura de la empresa, el directivo explicase con sus propias palabras cómo estaba estructurada ésta. Dicho análisis permitió enmarcar a las empresas de la muestra dentro de las categorías reflejadas en la Tabla 1.

Diversificación de mercado. Stopford y Wells (1972) consideraron en su estudio el porcentaje de ventas en el exterior, sin embargo, dado que en nuestra muestra esta variable presenta en todas las empresas valores relativamente altos, consideramos conveniente introducir también la variable número de mercados donde los productos/servicios de la empresa están presentes. Adicionalmente, al igual que en el estudio de Egelhoff (1988), acorde con las circunstancias actuales, se introdujo la variable porcentaje de fabricación en el exterior. Esta última variable nos indicará si la empresa está siguiendo una estrategia de servir los mercados exteriores desde el país de origen, mediante producciones locales, más que a través de exportaciones.

**TABLA 2
ANÁLISIS DE LA VARIANZA DE KRUSKAL-WALLIS**

Estructura organizativa	% exportación (rango promedio)	% fabricación externa (rango promedio)	Número de líneas de productos/servicios (rango promedio)	Número países (rango promedio)
Funcional	156,67	141,00	124,18	138,22
División Internacional	141,48	173,55	143,23	159,02
Matriz-filial.....	138,22	228,96	159,17	144,27
División producto	150,42	172,23	176,54	184,14
División área	184,09	163,82	143,21	230,90
Matricial.....	169,40	195,44	168,43	176,37
Chi - cuadrado	6,23	76,42	12,72	33,46
Sig.	p=0,284	p<0,001	p<0,05	p<0,001

FUENTE: base de datos propia.

**TABLA 3
TEST DE MANN-WHITNEY**

	% exportación	% fabricación externa	Número de líneas de productos/servicios	Número países
Funcional (F)	F<DA	F<DI; MF; DP; DA; M	F<MF; DP; M	F<DP; DA; M
División Internacional (DI).....	DI<DA	DI<MF		DI<DA
Matriz-filial (MF).....	MF<DA			MF<DA
División producto (DP)		DP<MF		DP<DA
División área (DA).....		DA<MF; M		
Matricial (M)		M<MF		M<DA
Sig.	p<0,1	p<0,05	p<0,05	p<0,05

FUENTE: base de datos propia.

Diversificación de producto. Esta variable, al igual que Egelhoff (1988), fue medida por el número de líneas de producto que la compañía estaba ofreciendo. Para evitar distorsiones se establecieron ocho categorías, siendo la última «ocho o más líneas de productos».

ANÁLISIS DE LOS DATOS

En un primer examen, aplicamos la prueba de Kolgomorov-Smirnov para comprobar si las variables consideradas seguían la distribución Normal. Dado que este test resultó negativo en todas ellas, utilizamos el análisis de la varianza de Kruskal-Wallis que permite, para aquellas distribuciones que no siguen la Normal, comprobar si existen diferencias de comportamiento en la distribución de cada una de las variables dependientes en función de la variable independiente, que en este caso, como hemos señalado anteriormente, son las distintas formas estructurales.

Adicionalmente, para comprobar las diferencias más significativas entre cada par de relaciones, aplicamos también la prueba no paramétrica de Mann-Witney (Manzano, 1995; Ferrán, 1996). Las tablas 2 y 3 reflejan los resultados obtenidos en la aplicación de las pruebas de Kruskal-Wallis y de Mann-Whitney.

Para comprobar si la distribución de las variables dependientes es diferente en los distintos grupos, se ordenan los valores de cada una de las variables sobre la muestra conjunta (sin distinguir grupos), de menor a mayor valor, y se les asigna rangos enteros consecutivos desde 1 hasta el número total de casos. La prueba de Kruskal-Wallis consistirá en comparar las medias de los rangos en los cinco grupos. Si las cinco distribuciones fueran iguales, las cinco medias de rangos serían aproximadamente iguales entre sí (hipótesis nula). Como puede observarse en la tabla, el p-valor asociado al estadístico de contraste en las variables porcentaje de fabricación externa, número de líneas y número de países es menor que 0,05 y, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula al nivel de significación 0,05. En este sentido, la distribución de dichas variables es diferente dependiendo de la estructura que se esté



utilizando. El test de Mann-Whitney opera de la misma forma, pero en este caso el contraste se realiza únicamente entre pares de subgrupos.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Las pruebas estadísticas anteriores permiten contrastar las hipótesis planteadas relativas al ajuste entre la estrategia de diversificación producto/mercado y las estructuras organizativas utilizadas.

Hipótesis 1. *Los menores niveles de diversificación de producto y de diversificación de mercado estarán asociados a empresas organizadas con estructuras funcionales, matriz-filial o división internacional.*

En el caso de las estructuras funcionales, el análisis de la varianza muestra cómo estas empresas, en relación a la diversificación de producto, presentan un rango promedio menor que el resto de empresas. Adicionalmente, el test Mann-Whitney también ha constatado este hecho. Por otra parte, en cuanto a la diversificación de mercados, medida por las variables porcentaje de fabricación externa y número de países, el análisis de la varianza señala unos valores menores en

estas empresas. Por tanto, en este tipo de estructura la hipótesis queda contrastada totalmente.

En el caso de las estructuras matriz-filial y división internacional, los rangos promedio que miden la diversificación de producto y el número de países presentan valores relativamente bajos, confirmando también dichos resultados en la prueba de Mann-Whitney. No obstante, el porcentaje de fabricación externa presenta en la estructura matriz-filial los valores más elevados en los dos análisis practicados. Por tanto, la hipótesis queda contrastada para el caso de la división internacional, mientras que en la estructura matriz-filial se observa un comportamiento diferente al esperado.

Hipótesis 2. *Las empresas que presentan mayores niveles de diversificación de producto tenderán a organizarse a través de divisiones de producto.*

Esta hipótesis se confirma parcialmente con el análisis de la varianza, al comprobarse en las divisiones de producto el mayor rango promedio en relación a la variable número de líneas de producto. Sin embargo, la prueba Mann-Whitney sólo detecta diferencias significativas entre la estructura funcional y las estructuras matriz-filial, divisional por productos, y matricial, no encontrándose diferencias significativas entre divisional por productos y matriz-filial, y entre divisional por productos y matricial.

Hipótesis 3. *Las empresas que presentan mayores niveles de diversificación de mercado tenderán a organizarse a través de divisiones por áreas geográficas.*

El análisis de la varianza y el test de Mann-Whitney evidencian en estas empresas la mayor dispersión geográfica en relación con el resto de estructuras. No obstante, la variable porcentaje de fabricación externa, si exceptuamos el caso de las estructuras funcionales, presenta los valores menores. En esta variable se produce una desviación respecto a lo esperado por la teoría.

Hipótesis 4. *Las empresas que presentan valores relativamente altos tanto en diversificación de producto como en diversificación de mercado tenderán a*

rentes estructuras: funcional o matriz-filial, división internacional, división global por productos, división global por áreas geográficas y estructuras matriciales o mixtas. Este análisis permite obtener las hipótesis formuladas en el epígrafe 4, cuya metodología y estudio empírico se sustancia en los epígrafes siguientes.

El análisis efectuado sugiere un elevado grado de ajuste entre el modelo teórico y el comportamiento de las empresas españolas. Básicamente, el modelo propuesto por Stopford y Wells (1972) ha sido validado. No obstante, alguna diferencia con el modelo de Egelhoff (1988) también ha sido especificada. Si se introduce la variable porcentaje de fabricación en el exterior, la división por áreas geográficas está asociada a altos niveles de ventas externas pero a un bajo grado de fabricación en el exterior, constatándose el comportamiento opuesto en la estructura matriz-filial. En el trabajo, se ha argumentado que dichas diferencias son debidas a las específicas características de la internacionalización de las empresas europeas en comparación al contexto norteamericano.

Después de estos resultados, se demuestra que el diseño organizativo en la internacionalización de las empresas pertenecientes a un país, como es el caso de España, considerado como un «inversor tardío» (Dunning y Narula, 1996) sigue el mismo esquema que empresas pertenecientes a otras nacionalidades más activas en la arena internacional.

Adicionalmente, el estudio de los modelos organizativos que hemos propuesto y su relación con las variables de crecimiento puede ser utilizado por los directivos como punto de partida para el análisis de los atributos esenciales que requieren sus propuestas organizativas. En este sentido, estos resultados adaptados a la realidad de las empresas españolas, pueden resultar, desde su generalidad, válidos para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de empresas que se estén planteando la posibilidad de realizar cambios organizativos.

El entendimiento de estas relaciones estrategia-estructura es de vital impor-



tancia para los directivos de las actuales multinacionales porque les permite anticipar cambios y evitar largos períodos de desajuste entre ambas variables, ya que dichos desajustes pueden provocar distorsiones en el comportamiento de las organizaciones: baja calidad en los procesos de toma de decisiones, problemas de comunicación y coordinación, y desmotivación; lo que indudablemente implicaría una pérdida de eficiencia.

Finalmente, los autores reconocen que algunas de las cuestiones planteadas son demasiado complejas para ser tratadas únicamente a través de cuestionarios, y consecuentemente sería interesante complementar el estudio con análisis de casos que aportasen un mayor número de implicaciones de las que es posible vislumbrar con el análisis estadístico. Otra de las limitaciones del trabajo es la ausencia de variables contextuales y de mercado —concentración del sector, tecnología— que puedan tener algún tipo de impacto sobre el ajuste estrategia-estructura.

No obstante, a pesar de estas limitaciones, el presente trabajo, revisando y extendiendo para el caso español el análisis realizado en otros contextos, permite avanzar en el conocimiento de las relaciones críticas entre estrategia y estructura en las empresas internacionales.

NOTAS

(1) MINTZBERG *et al* (1998) ha afirmado que la estructura sigue a la estrategia del mismo modo en que el pie izquierdo sigue al derecho. En efecto, como ha subrayado Peters (1991), la estrategia se explica, en muchos casos, desde la cultura y las condiciones que impone la organización. Pero no es ésta la cuestión de la que nos ocupamos aquí. Nos interesa la cuestión más pragmática —o situada en otro nivel teórico— según la cual tiene gran relevancia el ajuste de la estructura a la estrategia, una vez formulada esta última (MILES y SNOW (1978 y 1984), MILES *et al* (1997), CHILD (1972 y 1997), GALBRAITH (1993 y 1994), GALBRAITH y GALBRAITH (2000)).

Revisiones sobre el debate estrategia-estructura pueden encontrarse en MILLER (1986) y GALÁN y SUÁREZ (1997).

(2) Un razonamiento idéntico al que se acaba de realizar se encuentra en Ansoff (1965). Tanto Ansoff como Williamson son deudores, a este respecto, de la aportación seminal de Chandler (1962), y de la no menos importante contribución de Simon (1947) sobre racionalidad limitada. La virtud de la innovación organizativa divisional está, precisamente, en su capacidad de ahorrar el recurso escaso racionalidad limitada. Lo cual es especialmente importante cuando existen lo que hemos denominado estrategias complejas, cuya complejidad se materializa en problemas que deben ser resueltos en el nivel organizativo de la empresa.

(3) En este sentido es clara la interpretación de BARNEY y HESTERLY (1997: páginas 120-121), y la posición que ha seguido manteniendo WILLIAMSON (1999).

(4) Afrontar mayor complejidad de gestión significa que el management de la división debe tomar decisiones que requieren conocimientos más cualificados y mayor abundancia de elementos cualitativos en los problemas a resolver, lo cual requiere conocimiento local, descentralizado, ubicado en el lugar o en las proximidades del lugar donde la decisión debe ser adoptada. Puede verse esta relación básica entre nivel de cualificación de la tarea o decisión a efectuar y descentralización, en PERIS y HERRERA (1998) y MORENO y PERIS (1998).

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, Nueva York, McGraw-Hill.
- BARNEY, J. B. y HESTERLY, W. (1997): «Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations

and Economic Analysis», incluido en Clegg, S. R., HARDY, C. y NORD, W. R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage Publications.

CHANDLER, A. D. JR. (1962): *Strategy and Structure: The History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.

CHANDLER, A. D. JR. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

CHANDLER, A. D. JR. (1983): «Los Estados Unidos: La evolución de la empresa», incluido en MATHIAS, P. y POSTAN, M. M. (eds.), *Historia Económica de Europa*, Madrid, Editorial Revista de Derecho Privado.

CHILD, J. (1972): «Organization structure and strategies of control - a replication of the Aston study», *Administrative Science Quarterly*, número 17 (2), páginas 163-177.

CHILD, J. (1997): «Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect», *Organization Studies*, número 18, páginas 43-76.

DANIELS, J. D.; PITTS, R. A. y TRETTER, M. J. (1985): Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion», *Strategic Management Journal*, número 6, páginas 223-237.

DAVIDSON, W. H. y HASPELAGH, P. (1982): «Shaping a global product organization», *Harvard Business Review*, número 60 (4), páginas 125-132.

DUN AND BRADSTREET (1996): *Duns 250.000 Principales Empresas Españolas*.

DUNNING, J. H. y NARULA, R. (1996): *Foreign Direct Investment and Governments*, Londres, Routledge.

EDSTROM, A. y GALBRAITH, J. R. (1977): «Transfers of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly*, número 22, páginas 248-263.

EGELHOFF, W. G. (1984): «Patterns of control in U.S., U.K., and European multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, verano, páginas 73-83.

EGELHOFF, W. G. (1982): «Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach», *Administrative Science Quarterly*, número 27, páginas 435-458.

FERRÁN, M. (1996): *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*, Madrid: McGraw-Hill.

FRANKO, L. G. (1974): «The move toward a Multidivisional Structure in European Organizations», *Administrative Science Quarterly*, diciembre, páginas 493- 506.

FRANKO, L. G. (1976): *The European Multinationals*, Nueva York: Harper.

FRANKO, L. G. (1978): «Organizational Structures and Multinational Strategies of Conti-



ter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCs», *Journal of International Business Studies*, número 15 (2), páginas 109-123.

MANZANO, V. (1995): *Inferencia Estadística. Aplicaciones con SPSS/PC+*. Madrid: Rama Editorial.

MARSHALL, A (1963): *Principios de Economía*, Madrid, Aguilar. Versión homónima de la 8ª edición inglesa.

Miles, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, Londres, McGraw-Hill.

MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1984): «Fit, failure and the hall of fame», *California Management Review*, número 26 (3), páginas 10-28.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MATHEWS, J. A.; MILES, G. y COLEMAN, H. J. JR. (1997): «Organizing in the Knowledge age: Anticipating the cellular form», *Academy of Management Executive*, número 11 (4), páginas 7-19.

MILLER, D. (1986): «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, número 7, páginas 233-249.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*, Nueva York, Prentice Hall.

MORENO-LUZÓN, M. D. y PERIS, F. J. (1998): «Strategic Approaches, Organizational Design and Quality Management. Integration in a Fit and Contingency Model», *The International Journal of Quality Science*, número 3, (4), páginas 328-347.

OUCHI, W. G. (1984): *The M-Form Society*, Londres, Addison-Wesley.

PALMER D.; JENNINGS, P. D. y ZHOU, X. (1993): «Late adoption of the multidivisional form by large U. S. corporations: Insti-

mental European Enterprises», en (M. CHERTMAN y J. LEONTIADES, ed.) *European Research in International Business*, North- Holland.

GALÁN, J. I. y SUÁREZ, I. (1997): «Estrategia y estructura organizativa: El caso español», *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, número 6, (2), páginas 9-104.

GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

GALBRAITH, J. R. (1991): «Structural Responses to Competitive Strategies», en (R. H. KILMANN e I. KILMANN, eds.) *Making organisations competitive*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

GALBRAITH, J. R. (1993): «The value-adding corporation: Matching structure with strategy», incluido en GALBRAITH, J. R. y LAWLER E. E. III (eds.), *Organizing for the future*, San Francisco, Jossey Bass, páginas 15-42.

GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation: the role of Structure and Process*, Nueva York: West Publishing Company.

GALBRAITH, J. R. y GALBRAITH, J. A. (2000): *Designing the global corporation*, San Francisco, Jossey Bass.

GREINER, L. E. (1972): «Evolution and Revolution as Organization Grow», *Harvard Business Review*, número 50, páginas 37-47.

HABIB, M. y VÍCTOR, B. (1991): «Strategy, Structure, and Performance of U. S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis», *Strategic Management Journal*, número 12, páginas 589-606.

HEDLUND, G. (1984): «Organization in between: the evolution of the mother-daugh-

- tutional, political and economic accounts». *Administrative Science Quarterly*, número 38, páginas 100-131.
- PERIS, F. J. y HERRERA, J. (1998): «Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, número 7, (3), páginas 99-120.
- PETERS, T. J. (1991): «Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills», incluido en MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. (eds.) *The Strategy Process*, páginas 809-814. Londres, Prentice Hall.
- ROBOCK, S. H. y SIMMONDS, K. (1973): *International Business and Multinational Enterprises*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- RUGMAN, A. y HODGETTS, R. (1995): *International Business: A Strategic Management Approach*, Nueva York, McGraw- Hill.
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Pres.
- SALTER, M. S. (1971): «Stages of Corporate Development», *Journal of Business Policy*, número 1, páginas 12-26.
- SCOTT, B. R. (1973): «The Industrial State: Old myths and new realities», *Harvard Business Review*, marzo-abril, páginas 133-148.
- STOPFORD, J. (1972): «Organizing the Multinational Firm: Can the Americans Learn from the European?», incluido en M. Z. BROOKS y H. REMMERS (eds.) *The Multinational Company in Europe*, London.
- STOPFORD, J. M. y WELLS, L. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Nueva York: Basic Books.
- TEECE, D. J. (1981): «Internal organization and economic performance: an empirical analysis of the profitability of principal firms», *Journal of Industrial Economics*, número 30, páginas 173-199.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Nueva York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1981): «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes». *Journal of Economic Literature*, número 19, páginas 1537-1568.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*, Nueva York: The Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1999): «Strategy research: governance and competence perspectives». *Strategic Management Journal*, número 20, páginas 1087-1108.



- SIMON, H. (1947): *Administrative Behavior*, Nueva York, McMillan.
- SMITH, W. y CHARMOZ, R. (1975): «Coordinate Line Management», *Working paper, Scarle International*, Chicago.