

INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA EN LA
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN,
FORMULACIÓN TEÓRICA PARA UN ESTUDIO EN
PYMES INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ²⁹

Cindy Vanesa Machuca Martínez³⁰
Katherine Salas Almarío³¹
Yumay Patricia Rojas Hurtado³²

²⁹ "Influencia del ambiente sobre la innovación y el desempeño organizacional a través de la co-alineación estructural: análisis explicativo en Pymes Industriales de Bogotá.", financiada por la Universidad Autónoma de Colombia y con la dirección de los investigadores DIEGO ARMANDO MARÍN IDARRAGA Y JUAN CARLOS CUARTAS MARÍN

³⁰ Estudiante de IX Semestre de la Universidad Autónoma de Colombia, perteneciente al Semillero de investigaciones líderes en investigación y administración, Colombia. E-mail: cinvane1991@hotmail.com

³¹ Estudiante de IX Semestre de la Universidad Autónoma de Colombia, perteneciente al Semillero de investigaciones líderes en investigación y administración, Colombia. E-mail: catesalasalmarío@gmail.com

³² Estudiante de VIII Semestre de la Universidad Autónoma de Colombia, perteneciente al Semillero de investigaciones líderes en investigación y administración, Colombia. E-mail: patorh@yahoo.com

Resumen

La estrategia es un factor determinante para la estructura organizacional y la toma de decisiones de cualquier organización, especialmente en las Pymes (pequeñas y medianas empresas), siendo estas las más vulnerables en todos los factores tanto internos como externos que se puedan afrontar en un momento determinado. En el caso de los tratados de libre comercio que, se tienen como un factor externo, firmados como alianzas estratégicas con otros países y que obligan a las organizaciones, a que se preparen estratégicamente para poder minimizar cualquier impacto con el que se puedan ver afectadas. En este sentido, el objetivo de nuestra ponencia es fundamentar teóricamente los conceptos de estrategia y estructura y la relación que existe entre ellas, de modo que se valide, en parte, la investigación que se está desarrollando para posteriormente plantear estrategias que lleven a las Pymes Bogotanas a fortalecerse en estas variables, minimizando los niveles de incertidumbre, para que puedan alcanzar los objetivos esperados.

Palabras claves

Estrategia, Estructura organizacional, Organización, Ambiente.

Abstract

Strategy is a determinant aspect for organizational structure and decision taking in any organization, especially for small and medium enterprises (SME), being those the most vulnerable ones to all factors as internal and external ones which could be faced in a specific moment. This is the case with Free Trade Agreements that, taken as an external factor and signed as strategic alliances with other countries, Force organizations to prepare themselves strategically so they can minimize any impact which could affect them. According to this, the objective of this paperwork is to theoretically substantiate strategy and structure concepts and the relation between them, in order to validate, partially, the investigation which is being developed, to later propose strategies which could lead the SME from Bogotá to become stronger on these variables, and minimize the uncertainty levels and achieve the expected objectives.

Keywords

Strategy, Organizational Structure, Organization, Environment.

Introducción

En el pasado reciente y en la actualidad el gobierno colombiano ha establecido como estrategia la firma de tratados de libre comercio con varios países, para impulsar el crecimiento económico de la Nación, pero estos acuerdos implican tanto oportunidades como amenazas para las empresas colombianas, especialmente para las Pymes. Por lo tanto, es pertinente conocer e investigar la importancia que tiene este fenómeno, de modo que se pueda determinar si estas organizaciones están debidamente preparadas a nivel estratégico y de estructura para afrontar estos cambios. Ante este escenario, las Pymes tendrán que desarrollar habilidades que les permitan ser competitivas. Y para lograrlo es necesario que se generen estrategias efectivas, que permitan minimizar los niveles de incertidumbre y facilitar la obtención de los resultados esperados por las organizaciones, resaltando que dependen en gran medida de su capacidad de adaptación, innovación y satisfacción de las necesidades de los clientes.

De esta forma, el abordaje de la investigación y nuestra participación como semillero, implica la consolidación del marco teórico sobre la estrategia y sus efectos en la estructura. Así planteado, nuestro documento se compone de cuatro partes. La primera parte, se enfoca en la fundamentación teórica del concepto de estrategia en relación con la estructura en la organización; en la segunda parte se presentan los tipos de estrategias desde Porter, Miles y Snow, citados por Daft (2007); en la tercera parte aparece la relación de la estrategia y la estructura desde Mintzberg (1997), a partir de dos ejemplos de decisiones estratégicas tomadas frente a determinados escenarios y por último aportamos algunas conclusiones.

Es de aclarar que el contenido de este trabajo, hace parte de un avance de la investigación en la cual participa el semillero, tomando como referencia el modelo teórico que se presenta más adelante y en el que se evidencia la relación entre la estrategia y la estructura. En este orden de ideas el objetivo principal de este documento, es fortalecer el marco teórico de las dos variables citadas anteriormente. Por lo tanto, no se presentan resultados finales, porque el estudio aún no se concluye; no obstante, ofrecemos algunas conclusiones a las que nos ha llevado nuestra participación en la investigación.

1. La organización y la estrategia

Jones (2008: 2), define la organización como una herramienta que utilizan las personas y los entes económicos para coordinar todas sus acciones con el fin de obtener un resultado esperado y poder cumplir con las metas establecidas. De esta forma la teoría organizacional estudia el funcionamiento de las organizaciones, cómo afectan y se ven afectadas tanto en factores externos como internos del ambiente. Es en este ámbito en donde concentramos nuestro estudio, pues para adaptarse rápidamente a las

condiciones del entorno, es necesario implementar algún tipo de estrategia a nivel de dirección. Jones (2008: 205) define, por otra parte, la estrategia como “un patrón específico de acciones y decisiones que se toman en la alta dirección, para perseguir las competencias esenciales, que les permita alcanzar una ventaja competitiva con la cual superar a sus competidores”, además de todos aquellos factores que puedan afectar su operación tanto en el corto, mediano o largo plazo.

Adicionalmente y según el concepto de Daft (2007: 62), la estrategia es “un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales”, quedando en evidencia que este autor enfatiza en la relación metas y estrategias, porque las primeras implican proyectar a futuro hacia donde debería posicionarse la compañía y las segundas propenden por alcanzar este logro. Debido a esto, las compañías podrían tomar como referencia la experiencia de directivos como los de Starbucks, relatada por Daft (2007: 382) en el libro *Teoría y diseño organizacional*. Esta Compañía Estadounidense ha tenido la influencia más grande de la década pasada en cuanto a la forma en que se vive la vida diaria, pues fue de gran influencia para las personas, en cuanto a las rutas que tomaron para ir a sus trabajos, el vocabulario y los colores preferidos. Esta compañía comenzó en Seattle como un pequeño minorista de café de especialidad con 11 tiendas y 100 empleados en 1987; pero para el año 2005, tenía 9.000 tiendas en 39 países, con planes para continuar extendiéndose.

Starbuscks, ha perseguido una estrategia de crecimiento con base en la promoción de sus cualidades únicas. No sólo vende café, sino que ofrece una experiencia “La experiencia Starbucks”. Sus directivos han revelado que el éxito de su compañía, se debe al establecimiento de metas y estrategias que los llevaron a ser competitivos, Starbucks tiene la meta de explotar toda clase de nuevos mercados, nuevos clientes y nuevos productos y servicios. Han venido ampliando el servicio de comida en sus tiendas, hoy día brindan un servicio adicional al de la comida, que consiste en ofrecer estaciones de grabaciones de discos compactos, lo cual permite a la gente obtener una forma única de descubrir nueva música; la asociación con compañías de producción musical para la producción conjunta, que consiste en la comercialización y la distribución de selecciones musicales innovadoras y de calidad, exclusivamente para clientes de Starbucks, lo cual pretende en últimas brindar a los clientes formas innovadoras y únicas de descubrir y adquirir todo género de música. Es ésta entonces, una nueva manera de intensificar la experiencia Starbucks, con la que sin lugar a dudas la compañía busca tener un vínculo emocional con sus clientes.

Las estrategias que se implementaron en Starbucks, acompañadas del diseño organizacional, fueron entonces determinantes para permanecer y crecer en el mercado, esto nos permite decir que es necesario que los empresarios tengan definida una meta y una misión clara, para saber a dónde se quiere llegar y qué se requiere para llegar hasta allí. Así mismo, es importante reconocer cuál podría ser el diseño de

estrategia acorde con la realidad organizacional, teniendo en cuenta que, la estrategia se debe seleccionar pensando en que el desempeño de sus actividades debe ser, o más diverso respecto a sus competidores, o más eficiente respecto a las que ya venía ejecutando.

2. Tipos de estrategia

Respecto a los tipos de estrategia, Porter (1990) ideó un modelo de estrategias competitivas que tienen como objetivo el desarrollo de una empresa, buscando obtener una ventaja competitiva, ya sea con base en el concepto de estrategias de liderazgo de bajo costo, o de diferenciación y/o de enfoque. El primer concepto de estrategia consiste en vender a precios bajos y constantes, intentando incrementar su participación en el mercado. Para la implementación de esta estrategia las empresas buscan instalaciones eficientes y persiguen la reducción de los costos y controles de efectividad, para poder ser competitivas en el mercado.

El segundo concepto, especifica que las organizaciones deben distinguir sus productos de los de la competencia con productos únicos y originales. Para este modelo las compañías requieren capacidades en marketing y empleados creativos que experimentan y aprenden en forma continua. La estructura organizacional es flexible, con sólida orientación horizontal; los empleados trabajan en forma directa con los clientes y su creatividad y adopción de riesgos es recompensada; se valora la investigación, la creatividad y la innovación antes que la eficiencia de los procedimientos estandarizados. Por último, el concepto de estrategia de enfoque, se basa en que se debe dirigir el producto o el servicio hacia un sector o segmento determinado.

Otra tipología de estrategias son las planteadas por Miles y Snow, (citados por Daft, 2007), quienes afirman que la alta dirección buscará la formulación de estrategias que sean congruentes con el entorno y para lograrlo, las organizaciones adoptan una de las cuatro estrategias que se pueden desarrollar, ya sea la prospectiva, la defensiva, la analítica, o la reactiva. *La estrategia prospectiva se basa en la innovación y la creatividad, en donde es más importante que la eficiencia, asume riesgos y busca nuevas oportunidades de crecimiento; sin embargo Godet (2000: 5), asume una postura diferente respecto a la prospectiva porque menciona que, ésta "no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico".*

La estrategia defensiva, por su parte, se refiere a la estabilidad, incluso a la reducción de gastos, buscando conservar los clientes actuales; pero, no innovar ni crecer. Está relacionada principalmente con la eficiencia y control interno, con el objetivo de crear productos confiables de alta calidad para clientes estables; esta estrategia puede ser

beneficiosa cuando las organizaciones y las industrias se encuentran en un momento estable.

La estrategia analítica, intenta mantener un negocio estable mientras innova en la periferia, siendo un punto medio entre la prospectiva y la defensiva. La estrategia analítica, intenta además, equilibrar la producción eficiente de líneas de productos existentes y un desarrollo creativo de nuevas líneas.

Finalmente la estrategia reactiva, son todas las acciones que pretenden responder a las necesidades inmediatas, reaccionando a las amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con fines específicos; el hecho de que se reaccione al entorno, no se considera una estrategia como tal, porque si retomamos la idea que la estrategia es un plan, ésta no obedece a tales cánones, argumento que es compartido por Miles y Snow. A continuación se presenta un cuadro en donde se resumen las estrategias competitivas de Porter y las de Miles y Snow (Daft, 2007), además de caracterizar la influencia que éstas tienen en el diseño organizacional.

Estrategias competitivas de Porter	Tipología de estrategias de Miles y Snow
<p>Estrategia: diferenciación Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La orientación hacia el aprendizaje. • Actuar de forma flexible e independiente, con una sólida coordinación horizontal. • Fuerte capacidad en la investigación. • Valora y considera parte integral los mecanismos para lograr la familiaridad con el cliente. • Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado. <p>Estrategia: liderazgo en costos bajos Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la eficiencia • Fuerte autoridad centralizada y estricto control de los costos, y con frecuencia, informes de control detallados. • Procedimientos operativos estandarizados. • Sistemas de distribución y compras altamente eficientes. • Supervisión estrecha; tareas de rutina, limitado empowerment al empleado. 	<p>Estrategia: prospectiva Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La orientación hacia el aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada. • Fuerte capacidad en investigación. <p>Estrategia: defensiva Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la eficiencia; autoridad centralizada y control estricto sobre los costos. • Énfasis sobre la eficiencia productiva; gastos generales bajos. • Supervisión estricta; poco empowerment al empleado. <p>Estrategia: analítica Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibra la eficiencia y el aprendizaje; estricto control de los costos con flexibilidad y adaptabilidad. • Producción eficiente para líneas de productos estables. • Énfasis en la creatividad, la investigación, la toma de riesgos por innovación.

Fuente. Richard L, Daft: Teoría y diseño organizacional, 2007, pág. 68.

Ahora bien, siguiendo la concepción de Mintzberg (1997), la estrategia se define como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, exaltando tanto lo histórico como lo trascendente al fundamentar el concepto de estrategia y para ello integra tres conceptos, tales son: objetivos, planes y recursos de la empresa; que no necesariamente son los más importantes bajo una perspectiva historicista.

3. La estrategia y la estructura desde Mintzberg

Según lo anterior y tal como se ha evidenciado, existen múltiples definiciones de estrategia; sin embargo, más que conocer el concepto, lo importante es lograr su contextualización, de modo que, al utilizarla se adapte a la situación o escenario en que la empresa interactúa, buscando que sea más competitiva. Al respecto Mintzberg (1997), nos ofrece dos ejemplos de decisiones estratégicas tomadas frente determinados escenarios.

Ejemplo 1: Para las organizaciones burocráticas y las organizaciones con muchas divisiones, la estandarización es parte fundamental para su desarrollo y funcionamiento, lo que hace que se formule una serie de intenciones antes de realizar una acción. El mismo autor argumenta que la estrategia forma parte del patrón de una serie de actos, por lo que es casi imposible formular una estrategia sin tener una intención.

Ejemplo 2: En el caso de las organizaciones con un fuerte enfoque a la innovación, el escenario es totalmente diferente al de las burocráticas, puesto que se enfrenta a un entorno inestable y las estrategias que se planteen deben ser más actos y un mínimo de intenciones. Así Mintzberg (1997), a partir de la definición de estrategia, formula las 5 P'S: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. *El plan* se refiere a cómo enfrentar una situación cuando se trata de hechos que suceden *antes de* generar una determinada acción. *La pauta de acción* se refiere a cómo enfrentar la competencia y derrotarla. *La posición* pretende determinar cómo moverse en un escenario, qué tipo de negocio y qué segmento del mercado toma. Por último, la *perspectiva*, indica que se puede seguir las mismas estrategias en entornos diferentes.

Finalmente y desde el enfoque, anteriormente mencionado, se reconoce la existencia de estrategias deliberadas y emergentes, de las cuales se derivan estrategias a lo largo de una situación, tales como: determinación de límites, planificadas, empresariales, ideológicas, de protección, proceso, desconectadas, de consenso e impuestas; por otro lado, nos indica que la estrategia posiciona a una organización en un ambiente determinado y así mismo modela la concepción que tiene la organización, no sólo en el modo como se adapta a un ambiente, sino también en el modo de observar el mundo. A continuación se presenta el modelo de estrategias deliberadas y emergentes de Mintzberg (1997).



Fuente. Mintzberg, (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, p. 17.

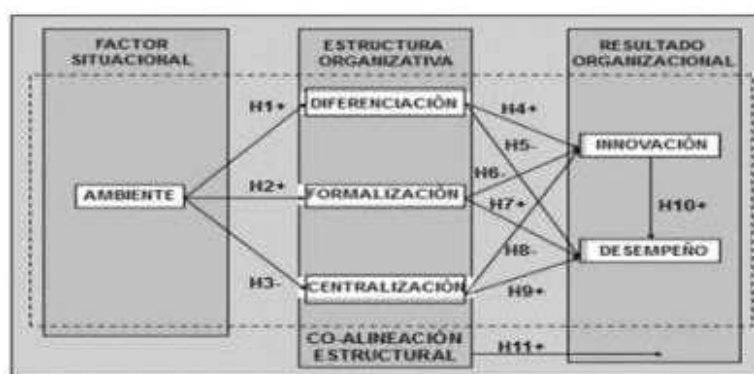
Es evidente que la elección de la estrategia afecta las características organizacionales internas, de modo tal que cuando se enfatiza en la eficiencia se tiene una autoridad centralizada fuerte, un control estricto, procedimientos operativos estandarizados y énfasis en sistemas eficientes de distribución y compras; sin embargo, por lo general los empleados que desempeñan tareas rutinarias bajo una estrecha supervisión y control, no están facultados para tomar decisiones o emprender acciones por su propia cuenta.

Estudio de casos de la relación de la estrategia con la estructura: las pymes industriales de Bogotá

Durante los años 60 (Chandler, 1962), inició el análisis de los factores internos y externos que afectaban la competitividad de la firma, de tal modo que se pudiera diseñar e implementar una estrategia, basada en las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la organización (Ansoff, 1979). En este sentido, Hamel y Prahalad (1990), enfatizan en las capacidades dinámicas, considerando que la principal fuente de ventaja competitiva, se encuentra al interior de la firma, en sus competencias esenciales y que la dirección estratégica, es un proceso colectivo que se sustenta en el desarrollo y la aplicación de competencias distintivas que son difíciles de imitar. La anterior visión, es reforzada por Galbraith (1998), quien argumenta sobre la necesidad de desarrollar un diseño organizativo que permita el desarrollo flexible y combinado de esas capacidades. Es por ello, que ante tales referentes teóricos es indispensable que en Colombia se generen sistemas de planificación que permitan proyectar a las empresas a largo plazo; y de aquí surge nuestro interés por participar en la investigación de las Pymes industriales de Bogotá y determinar la influencia que tiene el ambiente en la innovación y el desempeño a través de la co-alineación estructural, ya que la situación actual de las Pymes en materia de diseño organizacional, ilustra una realidad poco alentadora.

En un estudio realizado por Marín (2012), entre el año 2009 y 2011, en una muestra de 184 Pymes bogotanas de las actividades manufactureras y comerciales, se encontró un cierto grado de informalidad a la hora de enfrentar acciones de restructuración organizacional, debido en muchos casos al desconocimiento de lo que significan las variables de estructuración. Algunas de las conclusiones de Marín (2012: 57,58) fueron.

Específicamente se halló que: 1) si bien las empresas realizan elecciones estratégicas, estas no son un detonante significativo del dimensionamiento estructural, lo cual confronta con la tesis generalmente aceptada de Chandler (Citado en Marín, 2012), en razón a que la estructura sigue a la estrategia, 2) el contexto en el cual operan las PYMES tiene un poder de influencia; no obstante, el ajuste con el entorno se da de manera parcial, esto es, aunque este influye en las elecciones estratégicas, el redimensionamiento de la estructura se da sólo en algunas de las variables de diseño y 3) el redimensionamiento de la estructura organizacional, cuando ocurre, responde más a un ejercicio de reformulación de cargos a la luz del organigrama, debido a la necesidad de redefinir las plantillas de personal sin corresponder a un análisis previo de los parámetros de diseño organizacional. Con base en lo anterior y en la necesidad de proponer acciones que lleven a posicionar las Pymes del país, a continuación se presenta el modelo teórico que motiva esta investigación y sobre el cual desarrollamos la ponencia, robusteciendo las corrientes teóricas de estrategia.



Fuente. Investigación de la FUAC en el 2013 sobre: "influencia del ambiente sobre la innovación y el desempeño organizacional a través de la co-alineación estructural: análisis explicativo en pymes industriales de Bogotá".

Este modelo teórico permite visualizar la influencia que tiene el ambiente en la estructura de la organización y en el desempeño organizacional, mediado por la co-alineación estructural; a partir de esta interrelación se generan once hipótesis que serán validadas después de realizado el trabajo de campo. Los resultados finales serán generados con el software EQS los que serán posteriormente analizados. Es de acotar

que las hipótesis se generan a partir de la consulta de bibliografía especializada que ha validado estas relaciones en otros contextos.

Conclusiones

Tomando como referencia la definición de Jones (2008) de la organización, consideramos que las pymes industriales en Bogotá, podrían realizar un análisis de su funcionamiento organizacional, validando si su actual estructura les permite alcanzar sus objetivos y si sus acciones son efectivas con respecto al entorno en el que se encuentran, los directivos de las pymes podrían revisar qué tan claros son sus objetivos y qué tan buen uso hacen de sus recursos, para sostenerse y crecer en el tiempo.

Teniendo en cuenta la estrategia utilizada por Stanburcks, los empresarios de las pymes podrían evaluar la implementación de esa estrategia, crear un vínculo emocional con los clientes, teniendo presente que la cultura Colombiana es muy social y familiar y que las tradiciones familiares tienen una gran importancia, esto podría generar en las pymes mayor reconocimiento, permitiéndoles fortalecerse para permanecer en un entorno tan cambiante y demandante.

A pesar de que la literatura manifiesta que el entorno tiene un efecto en la forma en la que la organización configura su estructura, para el caso de las Pymes en Bogotá se ha logrado evidenciar, inicialmente, que la mayoría de ellas no consideran estos dos aspectos en la gestión Gerencial, aclarando, que esta afirmación aún no es concluyente dado que la investigación aún no ha finalizado, pero los estudios abordados en esta ponencia así lo indican.

Referencias

- ANSOFF, H. (1979). *Strategic management*. London: Palgrave Macmillan.
- DAFT, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Stamford, Estados Unidos: Cengage learning.
- GALBRAITH, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- GODET, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Paris: Librairie des Arts et Métiers.
- JONES, G. (2008). *Teoría Organizacional – diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91. Recuperado de: https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf
- MARÍN, D. A & CUARTAS, J. (2013). Proyecto de investigación, influencia del ambiente sobre la innovación y el desempeño organizacional a través de la co-alineación estructural: análisis explicativo en Pymes industriales de Bogotá. Universidad Autónoma de Colombia.
- MARÍN, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/pdf
- MINTZBERG, H. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Edit Pearson.
- PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, Macmillan.