

FORMAS ORGANIZACIONALES QUE EMERGEN EN LA EMPRESA

MULTINEGOCIO: UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.

Resumen

El propósito de esta ponencia es presentar una propuesta de investigación cuyo objetivo es comprender y develar Nuevas Formas Organizacionales (NFO) que adoptan los agentes de acción en la gestión administrativa, a nivel de negocio de la estrategia, en una empresa Multinegocio (EM) en Colombia. La importancia de esta propuesta es que, al co-existir en la EM, estas nuevas formas superan las limitaciones de la estructura multidivisional (*M-form*) que establece el Centro Corporativo (HQ por sus siglas en inglés) para la administración del conjunto de negocios (UN). La aproximación teórica se propone a través de los sistemas de acción (SA), estudiados por (Rivas & Ponce, 2015) desde la perspectiva de la complejidad (Eisenhardt & Piezunka, 2011), que suceden por tensiones entre los lineamientos de eficiencia del HQ y/o las presiones del mercado sobre la estrategia de uno, varios o el conjunto de los negocios. Aunque las NFO se han estudiado de manera cuantitativa (Palmer, Benveniste, & Dunford, 2007) se plantea una investigación cualitativa porque, las redes de relaciones que surgen con la captura de sinergias (Eisenhardt & Galunic, 2001), serán asumidas en la investigación como un fenómeno informal de respuesta adaptativa a dichas tensiones. Para develar y posteriormente comprender estas NFO, se propone como aproximación metodológica el método *case study* justificado en (Yin, 2014, p. 4) con enfoque en (Stake, 2007, p. 71). Se pretende fortalecer el análisis de los datos con gráficos de redes.

Palabras clave

Complejidad, Empresa Multinegocio, Nuevas Formas Organizacionales.

Introducción

La estructura de la EM (*M-form*) se caracteriza con un HQ y varias UN y establece la coordinación administrativa intraorganizacional a través de jerarquía y autoridad, para que, según Chandler (1962) y Whittington (2003), las UN respondan con mejores resultados por estar en el conjunto. De esta manera, aunque el rol del HQ consiste en decidir en qué negocios estar (esto incluye adquisiciones, alianzas, fusiones), y cómo se administra el conjunto (esto incluye la asignación de recursos, el control sobre el desempeño, el diseño de la estructura para el contexto en el que se coordinará el conjunto de negocios y del balance necesario entre centralización y descentralización sobre el conjunto) (Markides, 2002); las preocupaciones centrales son la captura de sinergias para recuperar el potencial de los recursos que se pierden en las dinámicas de los mercados actuales (Galunic & Eisenhardt, 2001).

Estas preocupaciones en la EM se relacionan con ciertas consecuencias que tiene la adopción de la *M-form*. Una de ellas es que mientras las UN responden a las exigencias en flexibilidad por las condiciones actuales de interacción y globalización (Heydebrand, 1989), el HQ, según Campbell (2006), necesita hacer esfuerzos por descentralizar sin perder el balance, fijar objetivos sin crear silos, coordinar sin perder la motivación y lograr rentabilidad sin generar competencia; un reto casi ideal.

En la EM los lineamientos del HQ y los objetivos de las UN no necesariamente concuerdan entre si. A nivel competitivo, las UN requieren actuar en pro de su propuesta de valor para tomar posición en uno o varios mercados, con proyección rentable y sostenible en el tiempo (Osterwalder & Pigneur, 2010), lo que significa el planteamiento de nuevas estrategias y reinversión de recursos y dinero; pero según Prahalad & Doz (2006) el HQ se enfoca en qué tanto se le debe permitir crecer a un negocio, con qué cantidad de recursos la unidad de negocio

debe funcionar y por lo tanto que resultados financieros debe retornar, qué tanta autonomía puede permitírsela a un negocio y si debe ser conservado en el conjunto; En este sentido, la *M-form* se establece en la EM sobre los propósitos del HQ y no, de manera holística sobre la propia EM por lo que surgen algunas limitaciones en ella.

Por esta razón, aunque la *M-form* ha sido vista como una de las más importantes innovaciones organizacionales para la creación de valor Williamson (1994); y en los trabajos de Chandler (1962) como avance importante para el campo de la estrategia (por su relación con los cambios del entorno antes de que esta forma organizacional se estableciera como estructura de las compañías diversificadas) se ha discutido sobre las limitaciones que esta estructura tiene (Fulghieri & Hodrick, 2006; Sanchez & Suarez, 2010; Potochnik & McGill, 2012) particularmente en la dificultad para facilitar la interacción entre UN y la perdida potencial de recursos (Eisenhardt & Galunic, 2001; Cunha & Cunha, 2006; Martin & Eisenhardt, 2010). Sin embargo, pareciera ser que los equipos de trabajo en ambos niveles de la estrategia y por fuera de las condiciones de acción que establece la *M-form* encuentran otras maneras (informales) de organizarse, en la gestión administrativa, para responder simultáneamente a los lineamientos de eficiencia del HQ y/o las presiones de los mercados sobre la propuesta de valor, (Galunic & Eisenhardt, 2001; Child & Rodrigues, 2003; Lewin, Long, & Carroll, 2007; Zaheer, Castaner, & Souder, 2011). Esas otras maneras informales de organizarse también se reconocen en la literatura como nuevas formas organizacionales (NFO) (Palmer et al., 2007).

La posible causa de la emergencia de NFO en la EM tiene que ver con dos posturas que adopta el HQ en la administración del conjunto: inducir la competitividad o inducir la cooperación Hill (1994). La primera busca el desempeño en las UN, la segunda colaboración (sinergias) entre ellas sin embargo, los estímulos hacia la competitividad no permiten situaciones de

cooperación y los estímulos hacia la cooperación atenúa la posibilidad de mayores retornos financieros del conjunto porque se pierde la rivalidad y el deseo de competencia por los recursos que el HQ ofrece. En resumen, la posible causa de la emergencia de NFO en la EM son los dos estímulos a los que se enfrentan las UN y que moldean la acción administrativa de sus equipos de trabajo: los propósitos del HQ y las presiones del mercado sobre las UN.

En este contexto, (Eisenhardt & Galunic; 2000) se habla de una red de relaciones en las que a veces se colabora y otras se compite, pero prevalece el ambiente colaborativo bajo una premisa de flexibilidad; y con las cuales (Eisenhardt & Galunic, 2001) emergen “comunidades dinámicas” o formas corporativas modulares, como una forma organizacional en la que se involucran actores de varios niveles de la estrategia, y en la que cuando los gerentes manipulan los recursos para su recombinación, emergen nuevos procesos estratégicos y organizacionales.

En línea con estos procesos estratégicos y organizacionales emergentes por esas redes de relaciones, esta propuesta de investigación pretende develar y comprender las NFO que corresponde con ellos (los procesos) en una EM en Colombia, pero que suceden, no por estímulo prescrito, sino espontáneamente por las tensiones entre ambos niveles de la estrategia y que por lo tanto coexisten en la *M-form*.

Complejidad y nuevas Formas Organizacionales.

En algunos artículos académicos (Popo, 2003) se evidencian discusiones que tiene que ver con la EM, principalmente desde dos perspectivas: contingencia y complejidad. La teoría de la contingencia corresponde con la escuela de planeación (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) con la que se relaciona la *M-form* de Chandler (1962) el control que esa la estructura ofrece y el contexto en que los factores externos que influyen la EM son predecibles y por lo

tanto controlables; contrariamente según Mintzberg et al. (1998) en la perspectiva de la escuela del aprendizaje se asume que al interior de las organizaciones se generan improvisaciones a causa de los cambios del mercado.

Aunque polos opuestos, las perspectivas de ambas escuelas pueden fusionarse a través de la complejidad (Cunha & Cunha, 2006). En las organizaciones la perspectiva de la complejidad ayuda a comprender como sus agentes se adaptan para responder a las condiciones inesperadas del entorno mientras persiguen objetivos financieros. Entonces, la EM también es vista como un sistema complejo adaptativo o CAS (Eisenhardt & Piezunka, 2011; Rivas & Ponce, 2015), porque aunque a través de *la M-form* se establece un límite para el comportamiento organizacional, entre ellos evolucionan en conjunto. Precisamente Peter Allen, Maguire, & McKelvey (2011) evidencian, en efecto, este tipo de comportamientos: 1) Se improvisan acciones en las UN para adaptarse en tiempo real a las complejidades de los mercados, 2) emergen cooperaciones distintas a las solicitadas por el HQ y por iniciativa propia entre las UN.

En línea con lo anterior Cunha & Cunha (2006) construyen un marco teórico para dar origen al término “organizaciones complejas adaptativas” en la cual se asume las NFO como mínimas estructuras o mecanismos de coordinación necesarios para asumir un propósito común o en términos de (Rivas & Ponce, 2015) sistemas de acción. Esto es, en síntesis, mecanismos que aumentan la capacidad de respuesta en un contexto de mercados dinámicos y de flexibilidad que se establecen, posteriormente, en estructuras formales o NFO.

La Estructura organizacional

Según Mintzberg (1988), la estructura de las organizaciones puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas, para Whittington (2003) las estructuras organizacionales:

no solamente responden a la pregunta ¿Quién está a cargo?; las estructuras organizacionales informan sobre quién tiene los recursos, quién habla con quién, quién es responsable de algo, qué puede hacer una persona por su cuenta y con otros; y en ella fluye el conocimiento a través de la organización. (p. 319)

La estructura se relacionada con el orden, la autoridad y por lo tanto con el desempeño de la organización. Existen varios tipos de estructura (*U-form, M-form, H-form o holding companies*) cada tipo de estructura tiene ciertas ventajas y desventajas, y cada una responde de manera particular a las situaciones internas y externas a las que se enfrentan las organizaciones; Holian (2011) diferencia las formas organizacionales de la siguiente manera, *U-form* es una organización que tiene un conjunto de funciones en las que ninguna es un negocio por si solo; cuando es un conjunto de diferentes *U-form* relacionadas entonces corresponde a la *M-form*, y no relacionadas *H-form*.

Para Mintzberg (1988); la estructura divisional o *U-form* se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva. En ella la coordinación se obtiene principalmente por la supervisión directa donde el poder se concentra en un punto, por lo que su esencia es la centralización.

Para Hill (1994) la estructura multidivisional es la forma organizacional más apropiada para firmas diversificadas, sostiene que, de hecho, la mayoría de las firmas diversificadas son en si multidivisionales pero que, sin embargo, la estructura multidivisional no son un conjunto homogéneo; mientras que, para Holian (2011) ambas *M-form* y *H-form* son multidivisionales. Por otro lado, en las formas H, según Whittington (2003), es difícil establecer el desempeño de cada elemento del conjunto y son altamente descentralizadas por los que los negocios poseen grandes niveles de autonomía.

Entre estos extremos, la teoría de la contingencia ve en la *M-form* la estructura que establece un balance en la EM porque concentra el control de todo el conjunto en el HQ, al separar la responsabilidad operacional de cada uno de los negocios de la responsabilidad estratégica del desempeño del conjunto; según Whittington (2003) la responsabilidad operacional es descentralizada en los líderes de cada división (cada uno de las divisiones se organizan por producto o región) mientras que la responsabilidad estratégica se establece con firmeza en el centro; sin embargo para Hill (1994) y como se mencionó anteriormente, la búsqueda de eficiencias por variedad requiere establecer restricciones que dificultan la cooperación entre divisiones y en la búsqueda por el desempeño financiero se establecen condiciones de rivalidad y de competencia entre ellas. En la tabla 1 se exponen las ventajas y desventajas de la estructura multidivisional.

Tabla 1. Estructura divisional y multidivisional: Ventajas y desventajas.

Estructura	Multidivisional (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)	Multidivisional Whittington (2003)
Ventajas	Flexibles: Abrir, cerrar, fusionar divisiones	Los gerentes de los negocios pueden escalar en el HQ con visión global de la EM
	Control de las divisiones a distancia	Los negocios son de responsabilidad de sus gerentes quienes son apoyados por resultados en el desempeño
	Mayor participación de los directivos de las divisiones en la estrategia	Se reduce la complejidad operacional por la reducción en pequeñas unidades de negocio (divisiones)
	Especializaciones dentro de las divisiones	Los directivos no se distraen con las operaciones funcionales
Desventajas	Divisiones tan especializadas que son negocios independientes	La dificultad de crear sinergias entre los negocios debido a su independencia
	Los Negocios deben asumir los costos que representa el HQ	Los gerentes se alejan de sus negocio y sólo los administran según las cifras financieras
	Podría ser mejor dividir la empresa en negocios independientes	N/A
	Las divisiones crean sus propios HQ	N/A

Fuente: Elaboración propia.

Esta situación corresponde con el desconocimiento entre estructura y el real funcionamiento de la organización denunciado por Mintzberg (1988), quien en la década de los 90's, cuando supuestamente la investigación sobre la estructuración de las organizaciones ya había madurado, sostuvo que la mayor parte de ellas no conseguían relacionar la descripción de la estructura con el real funcionamiento de la organización.

De ésta manera, como acercamiento a la profundización sobre el conocimiento de las NFO desde una perspectiva compleja y en el contexto de la EM se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo en la Empresa Multinegocio los agentes de acción, a nivel de las Unidades de Negocio, adoptan Nuevas Formas Organizacionales por las limitaciones estructurales organizacionales que establece el Centro Corporativo?

Revisión de la literatura: Las nuevas formas organizacionales en el contexto de la empresa Multinegocio.

Las organizaciones pueden ser vistas como un tipo de orden social, en el que se incluye órdenes, jerarquías, reglas, controles y sanciones (Ahrne & Brunsson, 2011), las cuales se pueden dar, no solamente entre ellas, sino también fuera y dentro de organizaciones formales. Las que se dan dentro de las estructuras formales y posburocráticas han sido estudiadas y posteriormente conceptualizadas por algunos teóricos como nuevas formas organizacionales (Palmer et al., 2007).

El trabajo de conceptualización del campo realizado por Palmer et al. (2007) permitió identificar 7 *journals* de alto impacto que son afines a las investigaciones relacionadas con las NFO. Para conocer el avance del campo, se identificaron los ISSN de cada una de las revistas en *SCImago journal and country Rank* y posteriormente se ejecuto un *Query* en *Scopus*.

La búsqueda se realizo a partir del 2006 un año antes de la publicación del trabajo de conceptualización del campo realizado por estos investigadores. La búsqueda se hizo con la frase “*New Organizational form**”. El resultado del *Query* permitió observar la evolución en este tema del conocimiento. Solo se identificaron cuatro artículos más; no incluidos en la conceptualización del campo realizada por estos autores. Según la revisión preliminar de la literatura, el *journal Organización Science* se muestra como la revista más interesada en las NFO en SCOPUS. El movimiento en las publicaciones más los temas que allí se trataron sugieren que los hallazgos de Palmer et al. (2007) y su conceptualización del campo continúan vigentes.

Así, en esta etapa preliminar se han reconocido 6 metáforas que han sido utilizadas para describir las NFO y cinco enfoques en las que han sido estudiadas de manera independiente.

Las metáforas son (las citaciones son de Palmer et al. (2007)) : *Intelligent* de (Pinchot 1994; Quinn 1992), *Boundaryless* de (Ashkenas 1995; Cross et al. 2000), *Self-managing* de (Purser and Cabana 1998), *Virtual* de (Davidow and Malone 1992; DeSanctis and Monge 1999), *Cellular* de (Miles et al. 1997) y *Modular* de (Galunic & Eisenhardt; 2001); y los enfoques son:

- 1) El tipo de cambio que lleva a una nueva forma organizacional;
- 2) El resultado del cambio en una nueva forma organizacional;
- 3) Los inductores para el cambio en una nueva forma organizacional;
- 4) El nivel de análisis asociado a discutir sobre una nueva forma organizacional;
- 5) El significado de una nueva forma organizacional.

Estos enfoques se establecen en una teoría pero vistos desde varios paradigmas, como puede verse en la tabla 2:

Tabla 2. Enfoques y paradigmas de investigación de las “Nuevas formas Organizacionales”

Enfoque/ Objeto de Estudio	Posiciones epistemológicas	Posiciones ontológicas	
(1)El tipo de cambio	Cambio revolucionario vs. Cambio Evolutivo	Incompatibilidad entre la forma organizacional inicial y la nueva	La nueva forma organizacional emerge fuera de la inicial
(2)El resultado del cambio	Simplicidad vs. Complejidad incrementada	La nueva forma de organización simplemente corresponde a un camino que incluye menos burocracia y jerarquías en las estructuras	La nueva forma organizacional envuelve la necesidad simultanea de innovación y control; flexibilidad y eficiencia; autoridad y participación
(3)Los inductores para el cambio	Elementos rectores estratégicos vs. Selección del entorno.	Las nuevas formas organizacionales emergen a través de las acciones gerenciales	Las condiciones del ambiente que influyen en la organización y nuevas prácticas organizacionales introducen la nueva forma de organización
(4)El nivel de análisis al discutir un cambio	Intra-Organizacional vs. Inter-Organizacional	Analiza las nuevas formas organizacionales en los niveles de la estrategia de la organización	Analiza las nuevas formas organizacionales en el nivel de la industria. Emergen con las actividades emprendedoras de los nuevos entrantes
(5)El significado	Nuevo en el tiempo vs. Nuevo en el contexto	La nueva forma organizacional es reciente y es asociada con las nuevas presiones económicas	Es nueva si la forma organizacional es novedosa en un contexto o industria particular aunque fuese vista en otros contextos anteriormente

Fuente: *Elaboración propia*

La pregunta de investigación que se ha formulado en la sección anterior busca integrar los enfoques (2), (3) y (5). Los enfoques (1) y (4) fueron descartados por las siguientes razones: 1) *Incompatibilidad entre la forma organizacional inicial y la nueva; la NFO emerge fuera de la inicial*: debido a que se busca las formas organizacionales que coexisten en la estructura de la EM. 4) *Analiza las nuevas formas organizacionales en el nivel de la industria; emergen con las actividades emprendedoras de los nuevos entrantes*: debido a que esta propuesta de investigación tiene como contexto la empresa Multinegocio.

Objetivos

Como un primer acercamiento en la comprensión de las NFO emergentes desde la perspectiva compleja y en el contexto de la EM, se plantean a continuación el objetivo general y los específicos que establecerán la guía de esta propuesta de investigación. Como objetivo general se propone *comprender en la Empresa Multinegocio NFO que adoptan los agentes de acción a nivel de las UN y que superan las limitaciones estructurales organizacionales que establece el HQ*. Para el logro del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos: 1) Significar las nuevas formas organizacionales en la gestión administrativa para los agentes de acción, que corresponden al nivel de estrategia de negocio, en el contexto de la *M-form* y en una EM en Colombia; 2) Explorar otras formas organizacionales que emergen entre agentes de acción, a nivel de la estrategia de negocio, influenciadas por los lineamientos de eficiencia del HQ y/o las presiones del mercado que afectan su propuesta de valor; 3) Desarrollar, para la empresa Multinegocio, NFO que adopta la acción administrativa y que coexisten con la estructura multidivisional. A continuación se presentan los aspectos metodológicos que permitirán el logro de los objetivos planteados.

Aspectos metodológicos

La revisión preliminar de la literatura indica que el enfoque en el que se han estudiado las NFO es de carácter cuantitativo; en esta propuesta se pretende dar un giro a través de un estudio cualitativo. Para develar y posteriormente comprender estas NFO, se presenta como aproximación metodológica el método *case study*, fundamentado en (Yin, 2014, p. 4) con enfoque en (Stake, 2007, p. 71); con el fin de presentar al finalizar la investigación, una generalización analítica o conceptual de los hallazgos asociados al problema de investigación por medio de la construcción de proposiciones; así como también, el contraste entre los conceptos teóricos y los hallazgos de la investigación. La investigación se realiza bajo el paradigma constructivista y de carácter interpretativo. Se utilizarán las siguientes tres técnicas: entrevistas, observación no participante y revisión documental, en las siguientes unidades de análisis: reuniones gerenciales, comités directivos y grupos primarios, a nivel corporativo y de negocio en una EM del país.

La recolección de datos tendrá como técnica complementaria la exploración de agendas (puntualmente las citaciones a otros participantes y los asuntos de las reuniones) y/o la exploración de correos electrónicos (únicamente remitente y destinatarios, no se revisará contenidos) con el fin de utilizar esta información en el software *Cytoscape* (Shannon et al., 2003) para complementar la investigación cualitativa con representaciones gráficas de las NFO de acción gerencial.

En síntesis, la metodología que se plantea en esta propuesta de investigación es de carácter cualitativo aunque se pretenda complementar la técnica de recolección de datos de manera cuantitativa a través de los gráficos de redes. La perspectivas epistemológica buscan establecer

la correspondencia entre los “hallazgos” y la “realidad” a partir de un ejercicio de observación no participativa con fundamento teórico en la perspectiva de la complejidad.

Resultados esperados

Los resultados esperados se presentan en las siguientes preposiciones: P1) Los agentes de acción, a nivel de negocio de la estrategia, adoptan NFO que sobrepasan los límites estructurales organizacionales establecidos por el HQ y por sus propios negocios y que significan para la EM en el como llegar a la estrategia; P2) Desde la perspectiva compleja en la EM, específicamente a nivel de negocio de la estrategia, la gestión administrativa adopta otras formas organizacionales (informales) que coexisten, entre ellas y con la estructura multidivisional; P3) Las nuevas formas organizacionales que adopta los agentes de acción toman formas de redes colaborativas no prescritas en la organización.

Discusión y conclusiones

Los diferentes factores asociados a la globalización más los cambios tecnológicos, hace necesario reflexionar sobre las cuestiones jerárquicas en las estructuras formales. Es indispensable pensar en las “nuevas formas organizacionales” como vía para enfrentar este reto en las EM; tal vez las organizaciones, especialmente en nuestro contexto (Colombiano), estén en un nuevo cambio que no es percibido de manera formal. Como se expuso, los estudios en el campo del conocimiento de las NFO apenas están madurando, por lo que es pertinente esta propuesta que busca comprender la estructura en conjunto con el funcionamiento real de la organización.

Referencias

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104. <http://doi.org/10.1177/1350508410376256>
- Allen, P., Maguire, S., & McKelvey, B. (2011). *The SAGE Handbook of Complexity and Management. The Sage Handbook of Complexity and Management.* <http://doi.org/10.4135/9781446201084>
- Campbell, A. (2006). Corporate Strategy The Role of the Centre. In A. Campbell & D. Faulkner (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy* (Oxford Pre).
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. *MIT Press*, 120, 519–551. <http://doi.org/10.2307/3111403>
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2003). Corporate Governance and New Organizational Forms : Issues of Double and Multi ..., (August 2002), 337–360.
- Cunha, M. P. E., & Cunha, J. V. Da. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), 839–850. <http://doi.org/10.1108/00251740610680550>
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, D. C. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Omni*, 44(6), 1229–1249. <http://doi.org/10.2307/3069398>
- Eisenhardt, K. M., & Piezunka, H. (2011). Complexity theory and corporate strategy. In *SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 506–523). <http://doi.org/10.4135/9781446201084.n30>
- Eisennhardt, K., & Piezunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. In P. Allen, S. Maguirey, & B. McElvy (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (p. 505–523). London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Fulghieri, P., & Hodrick, L. S. (2006). Synergies and internal agency conflicts: The double-edged sword of mergers. *Journal of Economics and Management Strategy*, 15(3), 549–576. <http://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2006.00110.x>
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229–1249.
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323–357. <http://doi.org/0803973233>
- Hill, C. W. L. (1994). Diversification and Economic Performance: Bringing Structure and Corporate Management Back into the Picture. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J.

- Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy* (pp. 306–307). Boston-Massachusetts.
- Holian, M. J. (2011). Understanding the M-form Hypothesis. *Journal of Industrial Organization Education*, 5(1), 1–10. <http://doi.org/10.2202/1935-5041.1031>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7th ed.). Pearson.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (2007). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 535–550. <http://doi.org/10.1287/orsc.10.5.535>
- Markides, C. (2002). Corporate Strategy the role of the centre. *Handbook of Strategy and Management*, 98–112.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265–301. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388795>
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de Las Organizaciones* (Ariel Econ). Barcelona-España: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. *Free Press*, 406. <http://doi.org/10.684847434>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. <http://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Palmer, I., Benveniste, J., & Dunford, R. (2007). New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue. *Organization Studies*, 28(12), 1829–1847. <http://doi.org/10.1177/0170840607079531>
- Poppo, L. (2003). The Visible Hands of Hierarchy within the M-Form: An Empirical Test of Corporate Parenting of Internal Product Exchanges*. *Journal of Management Studies*, 40(2), 403–430. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00345>
- Potochnik, A., & McGill, B. (2012). The Limitations of Hierarchical Organization. *Philosophy of Science*, 79(1), 120–140. <http://doi.org/10.1086/663237>
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (2006). The Rationale for Multi-SBU Companies. In A. Campbell & D. O. Faulkner (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy* (Oxford Pre). New York, USA.
- Rivas Montoya, L. M., & Ponce Sagredo, S. I. (2015). *Conocimiento gerencial El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.* (U. E. Fondo Editorial, Ed.) (Primera). Medellín-Colombia: Universidad EAFIT.
- Sanchez-Bueno, M. J., & Suarez-Gonzalez, I. (2010). Towards new organizational forms.

International Journal of Organizational Analysis, 18(3), 340–357.
<http://doi.org/10.1108/19348831011062166>

Shannon, P., Markiel, A., Ozier, O., Baliga, N. S., Wang, J. T., Ramage, D., ... Ideker, T. (2003). Cytoscape: A software Environment for integrated models of biomolecular interaction networks. *Genome Research*, 13(11), 2498–2504.
<http://doi.org/10.1101/gr.1239303>

Whittington, R. (2003). Organizational Structure. In D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy* (Vol II, pp. 319–348). New York, USA: Oxford Univesity Press.

Williamson, O. E. (1994). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (Eds.), *Fundamenltal Issues In Sytrategy. A Research Agenda* (Harvard Bu, pp. 361–401). Boston-Massachusetts.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. (V. Knight, Ed.) (Fifth). California.

Zaheer, a., Castaner, X., & Souder, D. (2011). Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604–632.
<http://doi.org/10.1177/0149206311403152>