

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	3
2. POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOPTADO .....	9
3. PROPUESTA DE OBJETIVOS .....	11
4. ETAPAS DEL ESTUDIO .....	13

### CAPÍTULO I. EL CONCEPTO DE AJUSTE

I.1. INTRODUCCIÓN .....	19
I.2. CRITERIOS QUE DEFINEN EL CONCEPTO DE AJUSTE .....	24
I.2.1. LA NATURALEZA Y LOS EFECTOS DEL AJUSTE .....	24
I.2.2. EL DOMINIO Y LA AMPLITUD DEL AJUSTE .....	33
I.3. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE AJUSTE .....	39
I.3.1. LAS FORMAS FUNCIONALES DEL AJUSTE Y SUS CORRESPONDIENTES TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .....	40
I.3.1.1. EL AJUSTE COMO MODERACIÓN .....	42
I.3.1.2. EL AJUSTE COMO MEDIACIÓN .....	47
I.3.1.3. EL AJUSTE COMO DESVIACIÓN RESPECTO A UN PERFIL DE REFERENCIA .....	49
I.3.1.4. EL AJUSTE COMO GRUPO .....	56
I.3.1.5. EL AJUSTE COMO CORRESPONDENCIA .....	57

I.3.1.6. EL AJUSTE COMO COVARIACIÓN .....	59
I.3.1.7. LAS DIFERENTES FORMAS FUNCIONALES DEL AJUSTE: UNA RESEÑA .....	63
I.3.2. MARCOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LAS DISTINTAS FORMAS FUNCIONALES .....	69
I.3.2.1. LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS: UNA RESEÑA .....	76
I.4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES .....	87
 <b>CAPÍTULO II. EL AJUSTE EN LAS TIPOLOGÍAS DE PORTER (1985,1980) Y MILES Y SNOW (1978)</b>	
II.1. INTRODUCCIÓN .....	95
II.2. EL CONCEPTO DE TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA .....	97
II.2.1. LA APROXIMACIÓN CLASIFICATIVA INDUCTIVA: LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	100
II.2.2. LA APROXIMACIÓN CLASIFICATIVA DEDUCTIVA: LOS TIPOS ESTRATÉGICOS REALES .....	105
II.2.3. LA APROXIMACIÓN TIPOLOGICA: LOS TIPOS ESTRATÉGICOS IDEALES .....	107
II.2.3.1. MÉTODOS PARA SU CONFORMACIÓN .....	110
II.2.3.2. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN TIPO-DESEMPEÑO .....	113
II.2.4. INCONVENIENTES COMUNES A ESTAS TRES PERSPECTIVAS .....	115

II.3. LA TEORÍA CONTINGENTE DE LA ESTRATEGIA: LA TIPOLOGÍA DE PORTER .....	120
II.3.1. LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS: LA CONFORMACIÓN DE LOS TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	122
II.3.1.1. EL MARCO ORIGINAL DE PORTER .....	122
II.3.1.2. SUS LIMITACIONES Y AMPLIACIONES: EL AJUSTE COMO ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA .....	128
II.3.2. EL EFECTO DE LA ESTRATEGIA SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS .....	135
II.3.3. EL EFECTO DEL AJUSTE ESTRATEGIA-ENTORNO SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS .....	137
II.4. LA TEORÍA CONFIGURATIVA DE LA ESTRATEGIA: LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW .....	148
II.4.1. LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS: LOS ARQUETIPOS ESTRATÉGICOS .....	150
II.4.1.1. EL MARCO ORIGINAL DE MILES Y SNOW .....	150
II.4.1.2. SUS LIMITACIONES Y AMPLIACIONES: EL AJUSTE COMO ESTRATEGIA .....	153
II.4.2. EL EFECTO DE LA ESTRATEGIA SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS .....	167
II.4.3. EL EFECTO DEL AJUSTE ORGANIZACIÓN-ENTORNO SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS .....	173
II.5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES .....	175

## **CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS**

III.1. INTRODUCCIÓN .....	187
III.2. CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO .....	188
III.3. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN .....	192
III.3.1. LOS RESULTADOS ECONÓMICOS .....	195
III.3.2. EL ENTORNO .....	198
III.3.2.1. LA INTENSIDAD COMPETITIVA INDUSTRIAL .....	199
III.3.2.2. LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL .....	201
III.3.3. LA EMPRESA .....	203
III.3.3.1. LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS .....	203
III.3.3.2. LAS DIMENSIONES ORGANIZATIVAS .....	209
III.3.4. LAS VARIABLES DE CONTROL .....	211
III.4. METODOLOGÍA .....	215
III.4.1. EL ANÁLISIS DE REGRESIÓN CON TÉRMINOS DE INTERACCIÓN .....	215
III.4.2. EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEGUNDO ORDEN.....	229
III.5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES .....	238

**CAPÍTULO IV. LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

IV. 1. INTRODUCCIÓN .....	247
IV.2. ANÁLISIS DEL MODELO CONTINGENTE DE PORTER .....	248
IV.2.1. SU DOMINIO INTERNO .....	250
IV.2.2. SU DOMINIO GLOBAL .....	262
IV.3. ANÁLISIS DEL MODELO CONFIGURATIVO DE MILES Y SNOW .....	281
IV.3.1. SU DOMINIO INTERNO .....	284
IV.3.2. SU DOMINIO GLOBAL .....	286
IV.4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES .....	294

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

V.1. CONCLUSIONES .....	305
V.1.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS .....	307
V1.2. IMPLICACIONES METODOLÓGICAS .....	310
V.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	311

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>317</b>
---	------------

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA I.1:</b> Representación gráfica de los efectos positivos de una interacción .....	28
<b>FIGURA I.2:</b> Representación de la interacción no-monótona propuesta por Schoonhoven (1981) .....	29
<b>FIGURA I.3:</b> Diferentes aproximaciones al concepto de ajuste .....	41
<b>FIGURA I.4:</b> Interpretación gráfica de un término de interacción .....	44
<b>FIGURA I.5:</b> Posibles representaciones gráficas de la perspectiva moderadora .....	45
<b>FIGURA I.6:</b> Representación gráfica de la aproximación mediadora .....	48
<b>FIGURA I.7:</b> Representación del ajuste como covariación mediante un análisis factorial confirmatorio .....	60
<b>FIGURA I.8:</b> Diferentes definiciones de la noción de ajuste: su lógica subyacente .....	65
<b>FIGURA I.9:</b> La diferencia entre la perspectiva estratégica y organizativa del ajuste ....	80
<b>FIGURA I.10:</b> Las relaciones congruentes y contingentes en dos marcos teóricos .....	84
<b>FIGURA II.1:</b> Modalidades de configuraciones estratégicas .....	99
<b>FIGURA II.2:</b> Tipos de estrategias competitivas (visión original) .....	127
<b>FIGURA II.3:</b> El ajuste interno: su efecto en los resultados económicos .....	133
<b>FIGURA II.4:</b> Tipos de estrategias competitivas (visión ampliada) .....	135
<b>FIGURA II.5:</b> El modelo completo de Porter: análisis del ajuste global .....	141
<b>FIGURA II.6:</b> La visión de perfil de la tipología de Miles y Snow .....	156
<b>FIGURA II.7:</b> La visión covariante y latente de la tipología de Miles y Snow .....	172
<b>FIGURA II.8:</b> El modelo configurativo de Miles y Snow: análisis del ajuste interno .....	173
<b>FIGURA II.9:</b> El modelo configurativo extendido de Miles y Snow: análisis del ajuste global .....	174
<b>FIGURA II.10:</b> El dominio de ambas tipologías: sus dimensiones clave .....	180
<b>FIGURA III.1:</b> Fases para la formación y análisis de la tipología de Porter .....	217
<b>FIGURA III.2:</b> Representación gráfica de los diferentes modelos configurativos .....	232
<b>FIGURA III.3:</b> Propositiones substantivas defendidas en los modelos configurativos ...	237

<b>FIGURA IV.1:</b> Representación gráfica de las rectas simples de regresión: los tipos de estrategias competitivas y sus resultados económicos .....	257
<b>FIGURA IV.2:</b> Representación gráfica del efecto conjunto del tipo de estrategia competitiva y del nivel de intensidad competitiva industrial en los resultados económicos .....	270
<b>FIGURA IV.3:</b> Variación en los resultados económicos conseguidos por las estrategias competitivas en función del nivel de intensidad competitiva .....	276
<b>FIGURA IV.4:</b> Importancia relativa de los distintos factores incluidos en los tres modelos configurativos .....	293

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA I.1:</b> Estudios sobre diferentes definiciones y efectos del ajuste .....	31
<b>TABLA I.2:</b> Marcos conceptuales que distinguen diferentes perspectivas del ajuste .....	34
<b>TABLA I.3:</b> Aproximaciones al concepto de ajuste en función del número de variables ..	38
<b>TABLA I.4:</b> Perspectivas al concepto de ajuste en la investigación sobre la estrategia ..	42
<b>TABLA I.5:</b> Referencias ilustrativas de las distintas aproximaciones metodológicas al concepto de ajuste .....	62
<b>TABLA I.6:</b> Interpretaciones alternativas del ajuste en la investigación sobre la organización .....	72
<b>TABLA I.7:</b> Una visión completa del análisis del concepto de ajuste .....	86
<b>TABLA II.1:</b> Características y limitaciones de las configuraciones estratégicas .....	119
<b>TABLA II.2:</b> Los arquetipos organizativos .....	152
<b>TABLA II.3:</b> Trabas de los arquetipos configurativos como perfiles .....	160
<b>TABLA II.4:</b> Opciones de análisis de la tipología de Miles y Snow .....	183
<b>TABLA III.1:</b> Distribución de la muestra de empresas en función del sector industrial ....	191
<b>TABLA III.2:</b> Ficha técnica de la investigación .....	191
<b>TABLA III.3:</b> Escala de los resultados económicos .....	196
<b>TABLA III.4:</b> Índice de la intensidad competitiva industrial .....	200

<b>TABLA III.5:</b> Índice de la incertidumbre ambiental.....	202
<b>TABLA III.6:</b> Validación del índice de la incertidumbre ambiental .....	202
<b>TABLA III.7:</b> Escalas de las dimensiones estratégicas .....	206
<b>TABLA III.8:</b> Validación de la escala de la ventaja en diferenciación .....	208
<b>TABLA III.9:</b> Validación de la escala de la amplitud producto-mercado .....	208
<b>TABLA III.10:</b> Escalas de las dimensiones organizativas .....	209
<b>TABLA III.11:</b> Validación de la escala de la estructura descentralizada .....	211
<b>TABLA III.12:</b> Escala de la ubicación territorial .....	213
<b>TABLA III.13:</b> La especificación de los diferentes perfiles estratégicos .....	227
<b>TABLA III.14:</b> Propiedades de las propuestas metodológicas .....	243
<b>TABLA IV.1:</b> Media, desviación típica y correlaciones bivariadas .....	248
<b>TABLA IV.2:</b> Modelos de regresión de los resultados económicos sobre las dimensiones estratégicas: análisis del ajuste interno .....	252
<b>TABLA IV.3:</b> Rectas simples de regresión del resultado económico ( $Y$ ) sobre la amplitud producto-mercado ( $X$ ) para cada combinación de ventajas competitivas .....	255
<b>TABLA IV.4:</b> Valores del estadístico $t$ para la diferencia entre cada par de rectas simples de regresión .....	256
<b>TABLA IV.5:</b> Hipótesis planteadas en la tipología de Porter, su correspondiente técnica analítica y su validación (dominio interno) .....	261
<b>TABLA IV.6:</b> Modelos de regresión de los resultados económicos sobre las dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva de la industria: análisis del ajuste global .....	265
<b>TABLA IV.7:</b> Rectas simples de regresión del resultado económico ( $Y$ ) sobre la intensidad competitiva de la industria ( $X$ ) para cada tipo de estrategia competitiva .....	267
<b>TABLA IV.8:</b> Valores del estadístico $t$ para la diferencia entre cada par de estrategias competitivas .....	268
<b>TABLA IV.9:</b> Hipótesis planteadas en la tipología de Porter, su correspondiente técnica analítica y su validación (dominio global) .....	280
<b>TABLA IV.10:</b> Matriz de varianzas-covarianzas .....	282
<b>TABLA IV.11:</b> Resultados extraídos del modelo de “efectos directos” .....	283



<b>TABLA IV.12:</b> Resultados extraídos del modelo de la “configuración simétrica”: análisis del ajuste interno .....	285
<b>TABLA IV.13:</b> Resultados extraídos del modelo de la “configuración extendida simétrica”: análisis del ajuste global .....	288
<b>TABLA IV.14:</b> Hipótesis planteadas en la tipología de Miles y Snow y el correspondiente modelo estadístico para su validación .....	289
<b>TABLA IV.15:</b> Resultados extraídos del modelo de la “configuración simétrica extendida” .....	291
<b>TABLA IV.16:</b> La visión parcial y global del modelo de Porter: su repercusión en los resultados .....	298



**JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**



## 1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La literatura sobre Dirección Estratégica, la Teoría de la Organización y el Comportamiento Organizativo contienen numerosas afirmaciones que sugieren que la efectividad organizativa es una función del ajuste entre diversos elementos organizativos, o entre esos elementos organizativos y diversas variables del entorno (Venkatraman y Prescott, 1990; Fry y Smith, 1987; Bourgeois, 1985,1980). En concreto, este concepto ha ocupado un papel central derivado del uso de argumentaciones contingentes en relación con el vínculo tecnología-estructura y el alineamiento entorno-organización (Venkatraman y Camillus, 1984; White y Hamermesh, 1981; Bourgeois, 1980). Afirmaciones del tipo: si los elementos se “ajustan” adecuadamente, entonces la organización será efectiva o, por el contrario, si existe un “desajuste” entre esos elementos, entonces la organización no será efectiva, destacan la importancia del concepto de ajuste. Así pues, se podría afirmar que el concepto de ajuste tiene sus orígenes teóricos en la adopción de una perspectiva contingente<sup>1</sup> (Lukas *et al.*, 2001; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984).

En el marco del Comportamiento Organizativo la noción del ajuste es básica a la hora de analizar la interdependencia entre un individuo y el entorno laboral (Nadler y Tushman, 1980). Dentro de esta teoría se han seguido dos líneas de investigación: a) el estudio de la interacción existente entre las características individuales y los atributos requeridos en el puesto de trabajo (p.ej., Holland, 1985), y b) el análisis de la reciprocidad entre las características específicas de una organización y las preferencias de las personas que trabajan en ella (p.ej., Caldwell y O'Reilly, 1990). En ambas líneas de investigación los aspectos personales, valores o expectativas, interactúan con las particularidades de la organización para afectar a las actitudes y comportamientos de los individuos. Se sostiene que la satisfacción laboral depende

---

<sup>1</sup> El término “enfoque/visión/perspectiva contingente” no tiene una connotación substantiva, solamente expresamos la idea que una variable depende o está interrelacionada con otra.

del grado de afinidad entre la personalidad de las personas, sus preferencias y las características del entorno laboral.

En el campo de la Teoría de la Organización, el enfoque contingente vino a desarrollarse como contraposición a los principios universales de organización de la Teoría Clásica (p.ej., Fayol, 1949). La aproximación universalista presenta afirmaciones causales en las que una variable tiene un efecto directo sobre otra. En cambio, las predicciones contingentes son afirmaciones en las que un ajuste entre dos o más variables afecta a una tercera (Dewar y Werbel, 1979; p. 426). Asimismo, mientras que el axioma principal del enfoque universalista defiende que existe una mejor forma de organizar, por el contrario, el enfoque contingente sostiene que no existe una única forma óptima de organizar, estando la más satisfactoria supeditada a diferentes variables contextuales (Tosi *et al.*, 1973; p. 27). Esta postura teórica ha sido adoptada por múltiples investigadores, entre los que destacan Lawrence y Lorsch (1967), Thompson (1967), Woodward (1965) y Burns y Stalker (1961).

Por otra parte, la importancia del concepto de ajuste sobresale cuando se define a la empresa como un “sistema”. Un sistema es un conjunto de elementos en mutua interacción, de forma tal, que cada parte o elemento individual depende no sólo de sus propias condiciones, sino también en mayor o menor medida de su situación dentro de un “todo integrado” (Von Bertalanffy, 1972). Cada una de las partes o elementos toma su identidad sólo por su relación con los otros elementos, siendo imposible aislar una parte sin crear una distorsión, o destruir la esencia del propio sistema (Phillips, 1972; p. 473). Por tanto, en la propia definición de organización está incorporado el concepto de ajuste, surgiendo como el elemento básico que la configura. Thompson (1967) argumenta que esta nueva perspectiva contingente se basa en la visión sistémica de la empresa.

Además, la definición de la empresa como sistema “abierto” hace que la interacción entre el entorno y la organización sea también una variable clave de estudio dentro de la teoría de la organización. “Los atributos internos de una organización, en términos de estructura y orientación, pueden ser evaluados en función del ajuste con diversas variables del entorno y la predisposición de los miembros. El desempeño de la unidad (...) emerge como una función de ese ajuste” (Lawrence y Lorsch, 1967; p. 209).

Reuniendo ambos puntos de vista, “el concepto de contingencia pretende comprender las interrelaciones entre y dentro de los subsistemas, así como entre la organización y su entorno y definir pautas de relaciones o configuraciones de variables (Kast y Rosenzweig; 1972, p. 460). Más que buscar una forma óptima y universal de organizar, en cualquier situación, la efectividad de una organización depende de la consistencia entre las características de la organización (ajuste interno) y de su correlación con las condiciones del entorno (ajuste externo) (Miller, 1996; Mintzberg, 1993; Miles y Snow, 1978; Khandwalla, 1973a). Así, Nightingale y Toulouse (1977) defienden que cualquier organización efectiva debería conseguir una coalineación entre el entorno, los valores y la estructura organizativa; Thompson (1967, p. 157) sugiere que la función básica de la dirección debiera de ser el conseguir el ajuste entre el diseño organizativo, la tecnología y el entorno; y Dubin (1976) afirma que el desempeño organizativo depende de la conciliación entre el contexto organizativo, la estructura y los procesos. En definitiva, el ajuste es uno de los conceptos centrales en la aproximación contingente a la estructura organizativa (Donaldson, 1995).

Con respecto al ámbito de estudio de la Dirección Estratégica<sup>2</sup>, se pueden distinguir también dos líneas de investigación en cuanto al uso del concepto de ajuste: a) aquellas investigaciones que postulan la importancia que exista un ajuste, una “pauta de interacciones” determinada, entre los diversos elementos que conforman el propio concepto de estrategia, y b) aquellas otras investigaciones que han analizado la importancia del “contenido del ajuste” entre la estrategia y algún otro elemento (Venkatraman y Camillus, 1984).

En la primera de ellas la noción del ajuste es incorporada en la propia definición de la estrategia. Desde este punto de vista, la estrategia no es vista como un concepto separado del concepto de ajuste, sino que es definida usando la noción de alineamiento. En otras palabras, el ajuste es intrínseco al concepto y operativización de la estrategia, y la estrategia es vista como el grado de ajuste entre un conjunto de decisiones importantes (p.ej., Grant, 1996; Inkpen y Choudhry, 1995;

---

<sup>2</sup> También se podría establecer cierto paralelismo con el campo de la Teoría de la Organización, en cuanto a la distinción entre enfoque universalista y enfoque contingente. La visión universalista vendría dada por la Teoría Económica Clásica, en la que el único factor determinante son los mercados. La visión contingente aparece cuando los postulados de competencia perfecta se diluyen y surge la estrategia de la empresa como un segundo factor que conjuntamente con el mercado afecta a la efectividad de una organización.

Ventura, 1994; Mintzberg, 1978), o como el grado de ajuste entre un conjunto de elementos constituyentes (p.ej., Porter, 1996; Thorelli, 1995; Warnaby y Woodruffe, 1995; Ansoff, 1988; Hofer y Schendel, 1978).

En este sentido, Robinson y Pearce (1988), Galbraith y Schendel (1983) y Hambrick (1983b) señalan que los elementos de la estrategia son interactivos y, por tanto, la estrategia debería ser conceptuada como un patrón de variables estratégicas. “Especificar las variables estratégicas como fuerzas independientes desatiende un punto teórico fundamental; las estrategias representan una red de interacciones entre los diversos elementos que en último término constituyen la estrategia de negocios” (Galbraith y Schendel, 1983; p. 155). El papel básico de esta perspectiva sobresale claramente cuando Andrews (1971) afirma que la habilidad para identificar los componentes de la estrategia no puede ser comparada con el arte de reconciliar las partes dándoles un propósito final. De este modo, la identificación de pautas entre esos elementos habilita una completa y exacta representación de la estrategia (Covin, 1991). Más recientemente, Porter (1996; p. 70) enfatiza la importancia del ajuste como una de las ideas centrales y más antiguas en el campo de la estrategia, la cual, sin embargo, se ha visto marginada ya que los directivos han pasado a centrarse en las “competencias esenciales” o en los “recursos críticos”. Para este autor, se olvida que la verdadera ventaja competitiva se origina en ese “todo integrado”, donde el todo importa más que las partes individualmente consideradas, y la estrategia consiste precisamente en crear ese ajuste entre las actividades; sin él, no habrá una estrategia distintiva y la sostenibilidad será escasa. En definitiva, esta visión de la estrategia enlaza con la anterior perspectiva sistémica en la Teoría de la Organización. En ambas la noción del ajuste es inherente, respectivamente, a la propia definición de la organización y de la estrategia.

En la segunda línea de investigación, la invocación al ajuste es externa a la definición y operativización del concepto de estrategia. El principio fundamental de la Dirección Estratégica es que el ajuste entre el entorno y las capacidades organizativas es crítico para el desempeño, siendo la labor del directivo encontrar o crear ese ajuste (Bourgeois, 1985; p. 548). Tal y como Venkatraman y Camillus (1984, p. 513) subrayan, “el campo de la política de empresa –el paradigma inicial de la estrategia (Schendel y Hofer, 1979; p. 8)- está arraigado en el concepto de ajustar



o alinear los recursos organizativos con las oportunidades y amenazas del entorno (Andrews, 1971; Chandler, 1962)". Asimismo, y después de la llamada de Hofer (1975) para la realización de estudios contingentes en la investigación sobre la estrategia, muchos de ellos han utilizado, implícita o explícitamente, este enfoque (Venkatraman y Camillus, 1984). Los conceptos seleccionados que se vinculan con la estrategia han sido muy variados. El alcance de la estrategia organizativa se concibe en función de su ajuste con algún elemento del entorno o alguna característica organizativa. Así, cuando la efectividad de la estrategia organizativa se razona en función de su ajuste con el entorno, aparece la Teoría Contingente de la Estrategia (Hambrick y Lei, 1985; Porter, 1985,1981,1980; Anderson y Zeithmal, 1984; Hofer, 1975), la cual se preocupa básicamente de la formulación de la estrategia. Por otra parte, cuando se relaciona la estrategia con algún elemento de la organización, su preocupación es la implantación. En esa línea, se ha analizado el ajuste entre la estrategia y conceptos tales como las características del equipo directivo (p.ej., Beal y Yasai-Ardekani, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984), la estructura organizativa (p.ej., White, 1986; Grinyer *et al.*, 1980; Rumelt, 1974), la cultura de la organización (p.ej., Goll y Sambharya, 1995) o con prácticas de gestión de los recursos humanos (p.ej., Delery y Doty, 1996; Montemayor, 1996; Schuler y Jackson, 1987).

En definitiva, el ajuste estratégico es un concepto clave en los modelos normativos de la Dirección Estratégica (Lukas *et al.*, 2001; Zajac *et al.*, 2000; Fiegenbaum *et al.*, 1996; Porter, 1996,1991; Miles y Snow, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984), surgiendo como un elemento consubstancial a la disciplina (Johnson y Scholes, 1997; Grant, 1996; Thompson y Strickland, 1994). Desde esta visión, la capacidad estratégica de una empresa reside no tanto en la propiedad o el disfrute de ciertos recursos, o el desarrollo de determinadas acciones competitivas, sino en las interdependencias entre estos elementos, y entre ellos y el entorno (Chamberlain, 1968).

La proposición común en estos tres ámbitos de estudio es que el ajuste es una propiedad fundamental (y deseable) que tiene un importante impacto en el desempeño organizativo (Venkatraman y Prescott, 1990; Fry y Smith, 1987; Van de Ven y Drazin, 1985). El ajuste se perfila como el ingrediente indispensable. La efectividad empresarial no se debe a un único atributo, sino que el determinante

principal suele ser la interrelación entre dos o más atributos (Lukas *et al.*, 2001; Spanos y Lioukas, 2001; Zajac *et al.*, 2000; Miller, 1996; Porter, 1996,1980; Hatton y Raymond, 1994; Burns y Napier, 1994; Miles y Snow, 1994,1978; Powell, 1992; Chorn, 1991; Venkatraman, 1990,1989a; Venkatraman y Prescott, 1990; Gresov, 1989; Donaldson, 1987; Miller y Friesen, 1986b; Alexander y Randolph, 1985; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Jelinek y Burstein, 1982; Jemison, 1981b; Lenz, 1980a; Child, 1975,1972; Khandwalla, 1973a; Lawrence y Lorsch, 1967).

De manera intuitiva se entiende lo que significa esta afirmación. Sin embargo, cuando es necesario especificar la naturaleza de ese ajuste y contrastar formalmente mediante hipótesis el efecto de dicho ajuste en su red substantiva, nuestra comprensión no es tan nítida y suele aparecer la confusión (Hartmann y Moers, 1999; Milgrom y Roberts, 1995; O'Reilly *et al.*, 1991; Venkatraman, 1989a; Fry y Smith, 1987; Fry y Slocum, 1984; Joyce *et al.*, 1982; Schoonhoven, 1981; Dewar y Werbel, 1979; Longenecker y Pringle, 1978; Pennings, 1975). Así, “una revisión de la literatura teórica sobre el ajuste estrategia-entorno indica que los precursores de esta visión (Bourgeois, 1980; Porter, 1980; Scherer, 1980; Miles y Snow, 1978; Andrews, 1971) invocan la noción del ajuste de forma metafórica” (Venkatraman y Prescott, 1990; pp. 4-5). Igualmente, desde el campo de la organización, Dewar y Werbel (1979, p. 435) reiteran que “las predicciones contingentes son difíciles de contrastar puesto que no se ha establecido una forma de operativizar la noción de ajuste”. No especifican la forma funcional de lo que ellos entienden como ajuste. Así, se ha llegado a afirmar que, a pesar del papel crítico que juega el ajuste, pocos estudios han analizado cuidadosamente su naturaleza e implicaciones (Zajac *et al.*, 2000; Milgrom y Roberts, 1995; Doty y Glick, 1994; Drazin y Van de Ven, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985). En este contexto, Longenecker y Pringle (1978, p. 680) cuestionan la validez del enfoque contingente ya que “simplemente con afirmar que variables del contexto y de la organización interactúan para producir el desempeño no aporta nada significativo acerca de la naturaleza de las relaciones entre estas variables”. Este anacronismo se ha perpetuado, y en la actualidad el ajuste estratégico sigue siendo un importante concepto que permanece relativamente inexplorado. “Indudablemente, el concepto de ajuste necesita de mucha más investigación” (Alexander y Randolph, 1985; p. 855).

Por consiguiente, una línea de investigación preferente debiera tratar de realizar una traslación cuantitativa adecuada de esos argumentos lógicos en los que se incluye el concepto de ajuste (Venkatraman y Prescott, 1990). Dicha especificación debe empezar clarificando la lógica subyacente al concepto de ajuste utilizado, lo cual, a su vez, ultimaré las proposiciones substantivas defendidas en esos diferentes marcos teóricos. Tal y como respaldan Venkatraman (1990, p. 36) y Fry y Smith (1987, p. 122), es preciso definir a priori, y de forma explícita, la naturaleza del ajuste adoptada por diferentes teorías. Una concepción apropiada del ajuste, y de su correspondiente modelo analítico, debiera de ser establecida antes de que las afirmaciones ajuste-efectividad sean contrastadas de forma empírica (Van de Ven y Drazin, 1985). Por tanto, los investigadores deberían justificar expresamente su especificación del ajuste dentro de un contexto particular de investigación (Venkatraman, 1989a; p. 439). Esta especificación proporciona una indicación elemental al investigador para que pueda entender sin ambigüedades las proposiciones substantivas e interpretar adecuadamente los resultados (Bacharach, 1989). Esto nos lleva a considerar cuál es el posicionamiento teórico de esta investigación.

## **2. POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOPTADO**

Nuestro objeto de estudio es el ajuste estratégico. Con el término “estratégico” nos referimos a aquellos ámbitos de estudio en el que la estrategia competitiva representa un papel relevante. De esta forma quedan excluidas aquellas teorías organizativas –por ejemplo, la Teoría Configurativa Estructural (Mintzberg, 1979) o la Teoría Contingente Estructural (Donaldson, 1995; Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1961)- y estratégicas –por ejemplo, la Economía Industrial Clásica (Bain, 1959) o la Teoría Evolucionista (Hannan y Freeman, 1977)-, en las que la estrategia se ignora, o es introducida de forma marginal asignándole un papel pasivo. Por otra parte, y dado que el propósito básico de esta investigación es el estudio del ajuste y de sus efectos sobre los resultados empresariales, se debe seleccionar una teoría en la que una interrelación entre diversos elementos surja como un factor clave que se asocie típicamente con un alto (o bajo) desempeño económico. Respetando estos dos requisitos, en esta investigación hemos elegido dos marcos teóricos: a) la Teoría

Contingente de la Estrategia, en particular el modelo de posicionamiento en el mercado de Porter (1985,1980), y b) la Teoría de las Configuraciones, a partir del estudio de la tipología propuesta por Miles y Snow (1978). Como bien sostienen Doty *et al.*, (1993), una validación de ambas teorías requiere del análisis de la relación ajuste-desempeño.

Nuestra elección de dos marcos teóricos se justifica en función de la distinta naturaleza del ajuste reflejada en cada uno de ellos. La teoría Contingente de la Estrategia se centra en el contenido del concepto de estrategia, en particular, de la estrategia competitiva y, por tanto, recoge el concepto de “*sinergia*” entre las dimensiones estratégicas postulado por los primeros autores en el campo de la estrategia (p.ej., Hofer y Schendel, 1978). Igualmente, se defiende la existencia de una interacción entre la estrategia competitiva y el entorno competitivo en el que se sitúa la organización. Por otra parte, la Teoría Configurativa se basa en la concepción sistémica de la empresa, y preserva el concepto de ajuste cuando defiende una “*consistencia interna*” entre los elementos que componen el concepto de organización, así como cuando postula la necesidad de que exista cierta congruencia con el nivel de incertidumbre ambiental en el que se sitúa la organización.

Otra de las diferencias básicas estriba en que la Teoría Contingente de la Estrategia se centra en el estudio del ajuste entre la estructura de la industria y la estrategia competitiva, adoptando la hipótesis del isomorfismo. Ésta defiende que, para cada entorno identificable, existirá un tipo de estrategia óptimo que producirá el mejor desempeño. En concreto, se sugiere que en función del grado de atractivo del entorno industrial diferentes estrategias competitivas producirán resultados económicos significativamente distintos. La Teoría Configurativa, en cambio, adopta la hipótesis de equifinalidad, característica de los sistemas abiertos, según la cual, en un mismo entorno pueden identificarse diversos arquetipos organizativos ideales que maximizan el ajuste y, por tanto, la efectividad.

Tanto la hipótesis isomórfica como la equifinalista se contraponen a la visión universalista de que existe una única estrategia/organización óptima. No obstante, mientras que la primera afirma que la estrategia óptima vendrá determinada por las características del entorno competitivo (depende de la selección del entorno), en

cambio, la segunda afirma que la organización óptima es discrecionalidad de los directivos (depende de la elección directiva). De este modo, en la Teoría Contingente de la Estrategia se defiende que para cada tipo de entorno existe una estrategia óptima. Por su parte, desde la Teoría Configurativa se respalda que en un mismo tipo de entorno pueden existir diversos diseños organizativos óptimos, siempre y cuando sean internamente consistentes.

Por otra parte, Priem y Butler (2001, pp. 59-60) califican explícitamente la Teoría Contingente de la Estrategia y la Teoría Configurativa como dos marcos teóricos maduros que no incurren en tautología alguna. Las razones esgrimidas por estos autores son que: a) ninguno de los *alineamientos* de la Teoría Configurativa ni de los *ajustes* de la Teoría de la Contingencia es definido en términos de desempeño; b) la especificación del ajuste proporcionada por Schoonhoven (1981) y Venkatraman (1989a) ayuda a avanzar en la Dirección Estratégica para adecuar las definiciones abstractas del mismo con sus posteriores operativizaciones; c) siendo posible, pues, precisar si los resultados extraídos de los datos avalan las hipótesis defendidas por estas teorías. En definitiva, hemos seleccionado dos marcos teóricos generalmente aceptados y consolidados en nuestra disciplina.

### 3. PROPUESTA DE OBJETIVOS

El propósito genérico de este estudio es *modelizar dos diferentes marcos teóricos* en el campo de la Dirección Estratégica, *la Teoría Contingente de la Estrategia y la Teoría Configurativa*, en cuyas proposiciones substantivas prevalece la idea de que un ajuste adecuado entre diferentes elementos es el determinante principal del desempeño económico. Así, a partir del análisis de las diferentes nociones de ajuste existentes, y en función de los postulados substantivos de esos marcos teóricos, se selecciona cuál es la más adecuada en cada uno de ellos. El siguiente paso es analizar el efecto de ese tipo de ajuste sobre los resultados económicos.

Más concretamente, los objetivos planteados en esta investigación pueden catalogarse en los tres apartados siguientes: 1) la clarificación de los conceptos utilizados, 2) el contraste de las proposiciones substantivas, y 3) el desarrollo de

metodologías conformes al concepto adoptado y al contraste de la hipótesis planteada.

1) En cuanto al primero de ellos, en esta investigación básicamente pretendemos *delimitar dos de los conceptos clave más utilizados en nuestra disciplina: el de ajuste y el de tipología*. Para ambos conceptos se identifican las diferentes perspectivas que existen, se explican sus propiedades y limitaciones, y se detallan sus técnicas de análisis.

2) En lo concerniente a las proposiciones e hipótesis substantivas, para ambos marcos teóricos proyectamos *comprobar la importancia del ajuste* entre determinados elementos, diferenciando dos escenarios posibles: a) cuando solamente se tienen en cuenta las interrelaciones entre variables controlables por la dirección (ajuste interno), y b) cuando, además, se incorporan las interdependencias entre las anteriores variables y el entorno (ajuste global).

En el primer escenario, para la Teoría Contingente de la Estrategia, se pretende contrastar si el ajuste entre las dimensiones estratégicas es un factor explicativo de los resultados económicos. Asimismo, examinamos otra de las proposiciones básicas de la tipología de Porter: la incompatibilidad de las dos ventajas competitivas. Si nos ubicamos en el segundo escenario, el ajuste global, entonces nuestra intención es contrastar si el ajuste entre las dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva de la industria es un factor explicativo de los resultados económicos de la organización. Además, este segundo escenario nos permite analizar el modelo de competitividad defendido por Porter, y estudiamos cuál es el efecto conjunto de la estrategia competitiva y del entorno competitivo sobre los resultados económicos. Así, comprobaremos si para un determinado grado de intensidad competitiva existe una única estrategia competitiva óptima, si existe más de una, o si todas ellas alcanzan unos resultados económicos similares. En este sentido, pretendemos: a) examinar cuál es el efecto (su sentido e intensidad) de un aumento en el grado de intensidad competitiva en los resultados económicos, en función del tipo de estrategia competitiva seguido; y b) analizar si existen diferencias significativas en este efecto para distintos tipos de estrategia. De este modo, se comprobará la afirmación isomórfica de que diferentes estrategias ante diferentes entornos competitivos producen diferentes resultados económicos.

En cuanto a la Teoría Configurativa de Miles y Snow, si nos situamos en el dominio interno, queremos comprobar si el seguimiento de una pauta o patrón consistente entre los elementos organizativos provoca un efecto significativo en los resultados económicos de la empresa, con independencia del grado de incertidumbre ambiental. Por otra parte, en el segundo escenario, analizamos si un patrón consistente entre los elementos de la organización y el nivel de incertidumbre ambiental impacta de forma significativa en los resultados económicos. Adicionalmente, y realizando un análisis comparativo entre estos dos escenarios, examinaremos si el ajuste interno, exclusivamente entre los elementos controlables por la dirección, es un factor necesario y suficiente para conseguir unos resultados económicos (elección directiva/equifinalidad); o es conveniente que, además, exista también un alineamiento con las características del entorno (selección natural/isomorfismo).

3) La última finalidad de este trabajo es metodológica. Por lo general, los métodos tradicionales no recogen adecuadamente el concepto de ajuste y, por tanto, no son capaces de estudiar cuál es su influencia en los resultados económicos. Así, nos proponemos *desarrollar una metodología apropiada para cada tipología*, que respete la definición de ajuste idiosincrásica en cada uno de esos dos marcos substantivos, permitiéndonos, pues, corroborar si el ajuste es un factor explicativo de los resultados económicos.

#### **4. ETAPAS DEL ESTUDIO**

Con la intención de cumplir con los objetivos expuestos en el punto anterior, hemos estructurado esta investigación en torno a los cinco capítulos que intentamos delinear sintéticamente en el presente epígrafe.

En el primer capítulo se trata de analizar el concepto de ajuste. Así, en primer lugar se detallan los criterios que delimitan a este concepto, incidiendo sobre todo en la distinción entre la naturaleza del ajuste y los efectos del ajuste. A continuación, se enumeran las diferentes definiciones que del mismo coexisten, sus respectivos procedimientos analíticos y las hipótesis substantivas propias para cada una de ellas. En general, el objetivo del capítulo es presentar una propuesta integral en la

que diferentes marcos teóricos se vinculen con determinadas definiciones del concepto de ajuste y, a su vez, para cada definición de ajuste se precisa cuál es el procedimiento analítico adecuado, tanto para la comprobación de la hipótesis substantiva (efecto del ajuste) como para conformar el propio concepto de ajuste. Por tanto, se puede contemplar a este primer capítulo como el marco general que circunscribe a nuestra investigación.

El segundo capítulo se puede dividir en dos secciones claramente diferenciadas. En la *primera parte* se detalla el concepto de configuración estratégica y cuáles son sus distintas modalidades, centrándonos en delimitar qué entendemos por tipología estratégica y en la concepción de tipo ideal. En este sentido, destacamos que, por lo general, en todas estas modalidades se ha olvidado introducir en las investigaciones empíricas el ajuste como uno de los elementos básicos del concepto de configuración estratégica. En la *segunda parte* de este capítulo nos adentramos en el estudio de dos de las tipologías estratégicas más utilizadas en nuestra disciplina, la de Porter y la de Miles y Snow. Así, con el propósito de articular estos dos marcos teóricos, seleccionamos sus dimensiones clave, analizamos cómo se conforman los tipos/arquetipos a través de esas dimensiones y, por último, se presta un especial énfasis a las argumentaciones teóricas que defienden cuál es la definición de ajuste más acorde a cada uno de ellos y se plantean las hipótesis objeto de contraste.

El tercer capítulo presenta el diseño de la investigación empírica, y explica minuciosamente las metodologías concebidas para el estudio de las dos tipologías. En cuanto al diseño de la investigación empírica, se describe la fuente de información empleada, la muestra de empresas elegida y evaluamos las propiedades de los índices y escalas de medición empleadas. Por lo que respecta a la explicación de las metodologías, se puntualizan los pasos dados, se explican los diversos modelos desarrollados, y qué resultados deben darse para poder confirmar las hipótesis substantivas planteadas en este estudio.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados de la investigación tomando en consideración tanto el dominio interno como global en las dos tipologías. Asimismo, se realiza un análisis descriptivo y confirmatorio para cada uno de estos dos escenarios. Mediante el análisis descriptivo se realiza una exploración de los



resultados conseguidos con el propósito de lograr una mayor comprensión de los mismos y, con el análisis confirmatorio, se procede a contrastar directamente las hipótesis.

Por último, dedicamos el capítulo quinto para acentuar las principales conclusiones obtenidas, sus implicaciones teóricas y metodológicas. También se presentan las limitaciones de nuestro estudio y se apuntan posibles investigaciones que, a partir del trabajo realizado, consideramos de interés desarrollar en el futuro.



**CAPÍTULO I**  
**EL CONCEPTO DE AJUSTE**



## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de ajuste suele ser formulado de forma genérica<sup>3</sup>. Por ejemplo, Nath y Sudharshan (1994) definen la coherencia estratégica como la consistencia entre las elecciones estratégicas. Burton y Obel (1998) afirman que el concepto de ajuste sugiere una síntesis e integración de diversos conceptos e ideas para crear nuevas definiciones. Sánchez y Pérez (2001) definen la alineación organizativa como el grado en el que el diseño organizativo, la estrategia y la cultura cooperan para lograr los objetivos perseguidos. En general, el ajuste se define como un emparejamiento de un conjunto de dimensiones teóricas y representa una relación de una naturaleza especial entre diversos elementos (Venkatraman, 1989a).

Por consiguiente, cualquier relación algebraica entre dos o más variables puede expresar el concepto de ajuste. Esta definición hace que las posibles formas funcionales puedan ser muy variadas, y hasta que no se concrete exactamente cuál es esa relación, inevitablemente, el concepto de ajuste estará definido en términos genéricos, e incluso tautológicos. Al mismo tiempo, existen distintas metodologías y técnicas estadísticas que pueden ser utilizadas para desarrollar una determinada definición de ajuste y, dependiendo de la técnica adoptada, puede también verse modificada la propia esencia del ajuste y su interpretación.

Así pues, y a pesar de que el ajuste es un factor determinante en los resultados económicos, sigue existiendo una gran confusión sobre el significado preciso de dicho concepto y, como derivación, sobre el papel de éste en su red de relaciones substantivas (Zajac *et al.*, 2000; Milgrom y Roberts, 1995; Doty y Glick, 1994; Venkatraman, 1990; Drazin y Van de Ven, 1985). Según estos autores, son diversas las causas de esta falta de claridad sobre las implicaciones del ajuste en los

---

<sup>3</sup> El propio diccionario de la lengua española editado por la Real Academia Española define el concepto de *ajuste* como: a) la acción y efecto de ajustar; b) el encaje o medida proporcionada que tienen las partes de que se compone algo. Asimismo, define la expresión *ajustar* como hacer y poner algo de modo que case y venga justo con otra cosa.

resultados empresariales. Entre éstas podemos destacar: a) el uso de una terminología indeterminada para expresar una misma definición de ajuste, b) la vaguedad de la definición de ajuste utilizada en una investigación, c) una falta de adecuación entre la definición de ajuste defendida teóricamente y su posterior operativización, y d) una falta de correspondencia entre la proposición substantiva que propugna cómo es el efecto del ajuste sobre una tercera variable y los procedimientos estadísticos empleados para su validación. Utilizando la terminología de Fry y Smith (1987), las tres primeras insuficiencias se refieren a la “hipótesis de congruencia”, es decir, al propio concepto del ajuste; mientras que la última alude a la “hipótesis de contingencia”, es decir, a los argumentos teóricos que relacionan al ajuste con otras variables dentro de un determinado marco substantivo. A continuación analizaremos con más detalle cada una de estas deficiencias.

a) El reflejo más inmediato de la primera causa se revela en la gran cantidad de expresiones vagas e imprecisas (mediar, vincular, similitud, congruencia, consistencia, correspondencia, alinear, reunir, afinidad, interacción, enlazar, integrar, etc.) que se han utilizado de forma indiscriminada para expresar una interrelación entre dos o más variables. No obstante, cada uno de estos términos puede llegar a expresar connotaciones totalmente distintas. Por ejemplo, una interrelación de “interacción” entre dos variables no es igual a una interrelación de “diferencias” (Powell, 1992; Drazin y Van de Ven, 1985). Del mismo modo, Baron y Kenny (1986) y James y Brett (1984) afirman que, aun cuando las interrelaciones de “interacción” y “mediación” son conceptualmente diferentes, suele ser habitual que muchos investigadores las intercambien. Para tratar de paliar estas deficiencias se deberían utilizar diferentes términos para expresar diferentes definiciones de ajuste. En este sentido, en esta investigación se utilizan exclusivamente los términos “ajuste”, “interrelación” o “interdependencia” para referirnos genéricamente a la relación existente entre dos o más elementos, sin ninguna consideración interpretativa o matemática; mientras que para cada una de las definiciones o significados substantivos de este término se utilizan expresiones propias. Esta delimitación terminológica, aunque pueda causar un efecto reiterativo en el lector por el uso repetitivo de estos términos, creemos que es un trastorno gramatical menor y necesario para dilucidar las diferentes interpretaciones que existen de este concepto, reduciendo de este modo el desorden terminológico actual.

b) Una revisión de la literatura revela que existen múltiples definiciones de ajuste (p.ej., Edwards, 1991; Venkatraman, 1989a; Van de Ven y Drazin, 1985; Schoonhoven, 1981; Southwood, 1978). Curiosamente, el concepto de ajuste ha sido descrito generalmente mediante afirmaciones genéricas e implícitas, sin delimitar claramente las leyes de interrelación que lo conforman (Dow *et al.*, 1999; Huselid, 1995; Doty y Glick, 1994; Rynes y Gerhart, 1990; Venkatraman, 1989a; Drazin y Van de Ven, 1985; Scott, 1981). A este respecto, Galbraith y Nathanson (1979) lamentan que, por lo general, éste no ha sido definido de manera precisa. El resultado final de esta segunda limitación ha sido mucho esfuerzo empleado y pocos avances del fenómeno objeto de análisis, siendo necesario que cualquier investigación que emplee el concepto de ajuste revele, a priori, la naturaleza exacta del mismo (Fry y Smith, 1987; p. 122). En consecuencia, una de las cuestiones claves es decidir qué definición de ajuste se adopta en una investigación, lo cual requiere de una explicación y justificación (Powell, 1992; Chatman, 1989; Schoonhoven, 1981).

Este problema no es reciente. Kast y Rosenzweig (1972, pp. 454-455) ya advertían que cuando el sistema se convierte en el foco de atención, la terminología tiende a ser vaga, siendo necesario ser más precisos a la hora de delinear qué se entiende por sistema. Igualmente, Murray (1959) sugiere ser cautelosos con la palabra "sistema", porque los investigadores la usan con mucha frecuencia sin especificar en cuál de los diversos significados están pensado. Usada genéricamente sólo indica que nos adherimos a la premisa general de interdependencia entre los elementos, pero no indica la naturaleza o forma de esa interdependencia. Para que la teoría avance y contribuya a la práctica de la gestión, se debe definir más explícitamente cuál es la pauta de relaciones entre las variables que delimitan un sistema, siendo éste el principal reto al que se enfrentan los investigadores (Kast y Rosenzweig, 1972; p. 460). Sin embargo, investigaciones que determinen dichas interrelaciones entre varias características de las organizaciones son extremadamente raras (Blau, 1965).

c) La imprecisión en la definición del concepto, ya sea por indeterminación en la terminología o por falta de concreción en la definición utilizada, a su vez, puede obstaculizar el desarrollo de operativizaciones y medidas adecuadas del ajuste. Una vez el concepto de ajuste ha sido definido, es necesario que su medición concuerde

con esa definición. Las diferentes definiciones del ajuste deberían estar ligadas tanto a sus correspondientes denominaciones, como a la utilización de técnicas estadísticas apropiadas para su medición. No obstante, existen pocos intentos de integrar las diversas conceptualizaciones y operativizaciones. La consecuencia de esa falta de sistematización ha sido que los investigadores han usado indistintamente esas diferentes definiciones de ajuste, invocando a menudo una perspectiva en su argumentación teórica y, posteriormente, empleando otra en la investigación empírica (Venkatraman y Prescott, 1990; Venkatraman, 1989a). La falta de correspondencia entre el concepto y su formulación matemática debilita el vínculo crítico entre el desarrollo teórico y su contraste empírico (Blalock, 1965), razón que aumenta la probabilidad de encontrar resultados incoherentes.

Para tratar de remediar esta tercera deficiencia se debería fijar claramente la naturaleza de la definición del ajuste, de forma tal que pueda ser sustentada mediante el uso de modelos o fórmulas matemáticas que eviten las abstracciones (Naman y Slevin, 1993; Bacharach, 1989; Smith, 1989). La función matemática utilizada para expresar una interrelación entre dos variables no es una decisión trivial (Schoonhoven, 1981, p. 352; Southwood, 1978, p. 1155). Por lo tanto, la expresión formal del ajuste y su correspondiente formulación matemática es una prometedora vía de investigación que ayudará a dar precisión y utilidad analítica a la idea intuitiva del ajuste (Milgrom y Roberts, 1995; p. 205).

d) El papel del ajuste en las diversas teorías ha sido severamente limitado debido a la ausencia de un vínculo apropiado entre el marco substantivo y el diseño estadístico utilizado para su estudio (Venkatraman, 1989a). Por ejemplo, Southwood (1978) analiza dos estudios sobre el ajuste en los que la metodología adoptada para analizar la hipótesis substantiva que defendían era inadecuada. En este sentido, Schoonhoven (1981) acusa a las proposiciones contingentes de falta de claridad dado el carácter tan ambiguo de sus afirmaciones, siendo habitual que la función matemática defendida en las proposiciones teóricas no concuerde con la presentada en el análisis empírico. Como comprobaremos en este capítulo, este autor sugiere que existen dos ideas substantivas, totalmente diferentes, detrás de una afirmación contingente, las cuáles han sido usadas indistintamente por los investigadores. Por otra parte, Hartmann y Moers (1999) identifican hasta seis errores generalmente encontrados en diversos estudios contingentes, siendo el desajuste entre las



hipótesis propuestas y la prueba estadística utilizada un error generalizado en todos ellos, concluyendo que existe poco rigor en el enfoque contingente.

Con el propósito de recoger y poder analizar de manera adecuada los datos empíricos, el ajuste debería ser operativizado de manera apropiada para que las hipótesis propuestas por una determinada teoría fuesen contrastadas correctamente (Naman y Slevin, 1993; Venkatraman, 1989a; Southwood, 1978). La definición de ajuste que se adopte será el factor clave para el desarrollo de la teoría, la obtención de los datos y el contraste estadístico de dicha proposición (Hartmann y Moers, 1999, pp. 308-309; Drazin y Van de Ven, 1985, p. 515; Van de Ven y Drazin, 1985, p. 334). Según estos autores, es indispensable que la teoría, además de amparar el formato del ajuste a utilizar, dictamine también el procedimiento analítico adecuado para su validación. En otras palabras, cualquier marco teórico que incorpore en sus proposiciones substantivas la idea del ajuste, es necesario que: a) en primer lugar, especifique, en función de esos supuestos teóricos, la forma funcional de ese ajuste (definición) y, b) en segundo lugar, establezca el método adecuado para analizarlo (medición). No obstante, debemos indicar que ninguna conceptualización del ajuste es mejor, o peor, que otra; la elección debe estar guiada solamente por consideraciones teóricas (Venkatraman, 1989a; Southwood, 1978).

Consecuentemente, a pesar de la reiterada importancia y extensión del concepto de ajuste, las investigaciones que lo utilizan pueden mejorarse de forma significativa mediante: a) el uso de definiciones más precisas, b) de una adecuación de las proposiciones substantivas defendidas que recojan claramente la definición de ajuste adoptada, y c) del desarrollo de técnicas de análisis apropiadas. Precisamente, en este capítulo se presentan estos tres aspectos de forma integrada, lo cual contribuirá a reducir toda esta problemática y facilitar la realización de investigaciones más rigurosas y constructivas.

Por lo tanto, el propósito básico de este capítulo es *explicar las diversas formas funcionales que coexisten del concepto de ajuste*. Para cualquier teoría que postula que el desempeño económico es una función del ajuste entre dos o más factores, el conocimiento de las diferentes nociones de ajuste es el eje principal sobre el que gira la construcción y validación de dicha teoría (Van de Ven y Drazin, 1985; p. 361). A su vez, pretendemos *especificar cuál es la metodología más*

*apropiada asociada a cada una de esas diferentes nociones*, estableciendo un vínculo explícito entre la definición y la medición del concepto de ajuste. Paralelamente, nuestra intención es *pormenorizar cuáles podrían ser las hipótesis substantivas acordes con cada una de las definiciones y metodologías utilizadas*.

Para lo cual, hemos empezado por describir los criterios que configuran el ámbito de estudio del ajuste, dando un primer paso hacia la delimitación del concepto. Posteriormente, realizamos una enumeración de las diferentes definiciones de ajuste. A continuación, se concreta la naturaleza del ajuste implícita en cada una de esas aproximaciones, así como su interpretación substantiva. Por último, presentamos una serie de indicaciones útiles para estructurar los estudios que utilicen el concepto de ajuste.

## **2. CRITERIOS QUE DEFINEN EL CONCEPTO DE AJUSTE**

En este epígrafe analizamos uno de los problemas más generalizado e importante que hemos descubierto en la literatura cuyo objeto de análisis es el ajuste: la confusión existente entre la forma funcional del ajuste y los efectos del ajuste. Dada la trascendencia de esta cuestión hemos creído conveniente introducirla en primer lugar y dedicarle una explicación detallada. Posteriormente, exponemos dos de los elementos que la mayoría de los investigadores (p.ej., Miller, 1992a; Venkatraman y Prescott, 1990; Venkatraman, 1989a; Drazin y Van de Ven, 1985; Camillus, 1984) han utilizado para sistematizar el análisis del concepto de ajuste, a saber, su dominio y amplitud.

### **2.1. LA NATURALEZA Y LOS EFECTOS DEL AJUSTE**

El primer paso antes de analizar el concepto de ajuste debería ser el reconocimiento explícito de la diferencia existente entre la forma funcional del ajuste y los efectos del ajuste (Fry y Smith, 1987; Southwood, 1978). Aunque la naturaleza del ajuste entre dos o más variables independientes no se puede entender de forma separada del efecto simultáneo de éstas sobre una variable dependiente, ambos aspectos precisan de un análisis particular. En este sentido, Fry y Smith (1987) distinguen entre relaciones de “congruencia” y “contingentes”. Las relaciones de

congruencia se refieren a la forma funcional de la relación entre las variables, siendo afirmaciones que expresan una interrelación entre dos o más variables independientes. En cambio, las relaciones contingentes se refieren a cambios en el sistema debido a cambios en los valores de las variables que lo componen. En esta misma línea argumental, Southwood (1978) diferencia entre el término “contingente” y el término “multipliar”. El primero de ellos sirve para describir relaciones de interrelación, equivalentes a las relaciones de congruencia de Fry y Smith, mientras que el segundo lo utiliza para calificar proposiciones que predicen los efectos de dos o más variables actuando de manera simultánea sobre una tercera variable, es decir, las relaciones contingentes de Fry y Smith<sup>4</sup>.

Solamente cuando se haya establecido la forma funcional del ajuste, se podrán analizar las hipótesis contingentes (Fry y Smith, 1987). Según estos autores, la especificación, a priori, de la naturaleza del ajuste es una condición necesaria para analizar correctamente la naturaleza de los efectos del ajuste, siendo imprescindible que ambos estén perfectamente justificados mediante una serie de afirmaciones y proposiciones teóricas. Es imprescindible, pues, que primero se delimite la naturaleza de la interrelación entre dos o más variables y, solamente después de esta concreción, se examinen las proposiciones substantivas objeto de análisis.

Con esta determinación se pretende separar nítidamente aquellas afirmaciones de un marco teórico que delimitan únicamente la naturaleza del propio concepto de ajuste, de aquellas otras aseveraciones que fijan la naturaleza de los efectos del ajuste, normalmente sobre una variable de desempeño económico. Sin embargo, y aunque defienden la necesidad de delimitar cuidadosamente la forma funcional de una interrelación, curiosamente, Fry y Smith (1987) no explicitan ninguna en su estudio. Se limitan a recopilar una serie de estudios, para los que, a nuestro juicio, tampoco deslindan claramente la naturaleza del ajuste y la naturaleza de los efectos del ajuste, llegando incluso a confundir ambos términos. En particular, estos autores efectúan una revisión de los trabajos de Schoonhoven (1981) y Joyce *et al.*, (1982).

---

<sup>4</sup> En este estudio utilizamos la nomenclatura de Fry y Smith.

Si nos centramos en analizar el primero de ellos, esta investigadora operativiza el ajuste introduciendo un término multiplicativo en un análisis de regresión. Una ecuación típica para una regresión múltiple de una variable dependiente ( $Y$ ) sobre dos variables independientes ( $X_1$  y  $X_2$ ) tiene la forma expresada en la ecuación (1), mientras que un análisis de regresión con términos de interacción emplea la expresión de la ecuación (2). La primera ecuación difiere de la segunda debido a la inserción de un término de interacción (producto) entre las dos variables independientes. El término producto representa el efecto moderador de la variable  $X_2$  sobre la relación entre  $X_1$  e  $Y$ <sup>5</sup>. Los otros dos términos de la ecuación 2 representan los efectos principales de las variables  $X_1$  y  $X_2$  sobre  $Y$ .

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \quad (1)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \times X_2 + \varepsilon \quad (2)$$

donde:

$\beta_0$  = constante.

$\beta_1 - \beta_3$  = coeficientes de regresión o parámetros.

$\varepsilon$  = término de error o residual.

En primer lugar, Schoonhoven (1981) distingue entre interacciones positivas y negativas. El signo del coeficiente de regresión asociado al término de interacción ( $\beta_3$ ) nos indicará la dirección del efecto. Si el término de interacción es positivo, para valores elevados de  $X_2$  la relación entre  $X_1$  e  $Y$  es más positiva (o menos negativa). En cambio, si el término es negativo, la relación entre  $X_1$  e  $Y$  es más negativa (o menos positiva) para valores elevados de  $X_2$ .

Posteriormente, distingue entre interacciones “monótonas” y “no-monótonas”, a partir del cálculo de la derivada parcial de la recta de regresión 2 (ecuación 3).

---

<sup>5</sup> El término de interacción representa un efecto moderador simétrico (Southwood, 1978). Esta propiedad implica que si  $X_2$  modera la relación entre  $X_1$  e  $Y$ , entonces  $X_1$  necesariamente también modera la relación entre  $X_2$  e  $Y$ . Con el propósito de simplificar, en este ejemplo consideramos que la variable  $X_2$  actúa como moderador. En el apartado I.3.1.1. se realiza un análisis más detallado de las implicaciones de esta propiedad.

Cuando el efecto de  $X_1$  en la variable dependiente es cero o, lo que es lo mismo, cuando  $X_2$ , la variable moderadora en este caso, es igual al ratio de los coeficientes de regresión del término aditivo ( $\beta_1$ ) y del término de interacción ( $\beta_3$ ); en este punto,  $X_1$  no tiene ningún efecto sobre la variable  $Y$  (ecuación 4). Si el valor para la variable  $X_2$  se encuentra dentro del rango de valores observados en la muestra, en este punto el efecto de  $X_1$  sobre  $Y$  cambia de signo. Como consecuencia, el efecto será no-monótono: negativo en una porción del rango observado de la variable moderadora, y positivo en el resto. Por el contrario, una interacción monótona se manifiesta si la derivada parcial no cruza el eje de abscisas, y esta situación significa que el efecto moderador de la variable  $X_2$  cambia la pendiente de la relación entre  $X_1$  y  $Y$  solamente dentro de valores positivos o de valores negativos.

$$\partial Y / \partial X_1 = \beta_1 + \beta_3 X_2 = 0 \quad (3) \quad \Longrightarrow \quad X_2 = -\beta_1 / \beta_3 \quad (4)$$

Si el efecto de una variable  $X_1$  sobre la variable  $Y$  aumenta cuando se incrementan los valores de  $X_2$ , independientemente de los valores que tome la variable  $X_1$ , entonces esta proposición asume un efecto monótono positivo de la variable  $X_1$  sobre la variable  $Y$  (véase gráfico *b* de la figura I.1). Siguiendo la argumentación de Schoonhoven, esta proposición se puede plasmar en la siguiente hipótesis:

*H<sub>0</sub>: A mayor valor de la variable  $X_2$ , mayor será el impacto de la variable  $X_1$  sobre la variable  $Y$ .*

No obstante, esta hipótesis es incompatible con la proposición no-monótona en la que para combinaciones de valores alto-alto o bajo-bajo de las variables  $X_1$  y  $X_2$ , los valores de la variable dependiente son elevados; mientras que para combinaciones alto-bajo o bajo-alto de ambas variables, los valores de la variable dependiente son reducidos (gráfico *a* de la figura I.1; figura I.2). Si valores reducidos de la variable  $X_2$  requieren de valores reducidos de la variable  $X_1$ , cuando se incrementan los valores de la variable  $X_1$  manteniéndose constante la variable  $X_2$ , entonces se produce un impacto negativo sobre la variable  $Y$ . Según Schoonhoven (1981), si la teoría defiende estas afirmaciones, entonces se debería precisar mucho más a la hora de formular las proposiciones substantivas mediante las siguientes tres hipótesis:

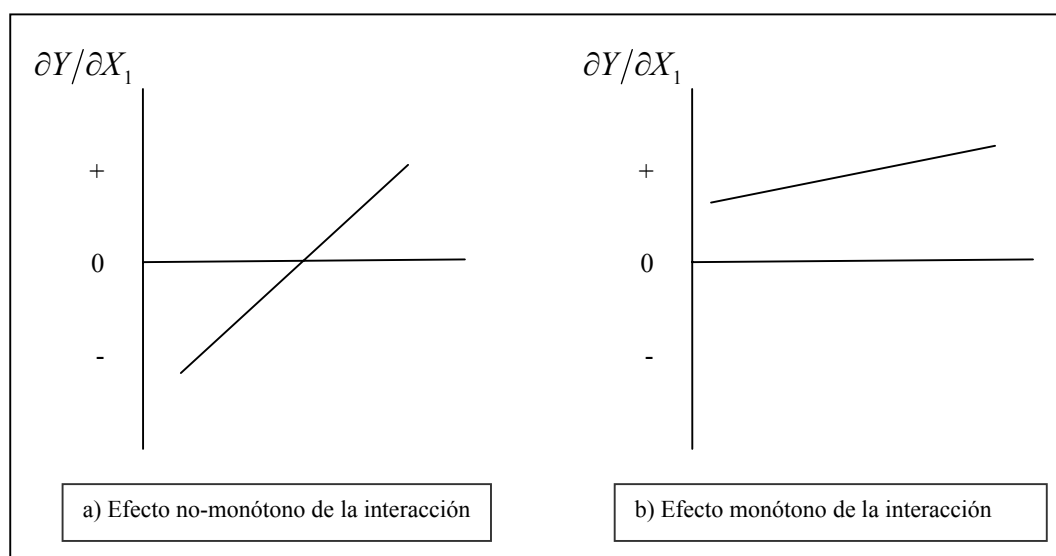
$H_1$ : El impacto de la variable independiente  $X_1$  sobre la variable  $Y$  es no-monótono para el rango de  $X_2$ .

$H_2$ : Cuando los valores de la variable  $X_2$  son reducidos, incrementos en los valores de la variable  $X_1$  afectarán negativamente a la variable  $Y$ .

$H_3$ : Cuando los valores de la variable  $X_2$  son altos, incrementos en los valores de la variable  $X_1$  influirán positivamente en la variable  $Y$ .

FIGURA I.1

Representación gráfica de los efectos positivos de una interacción



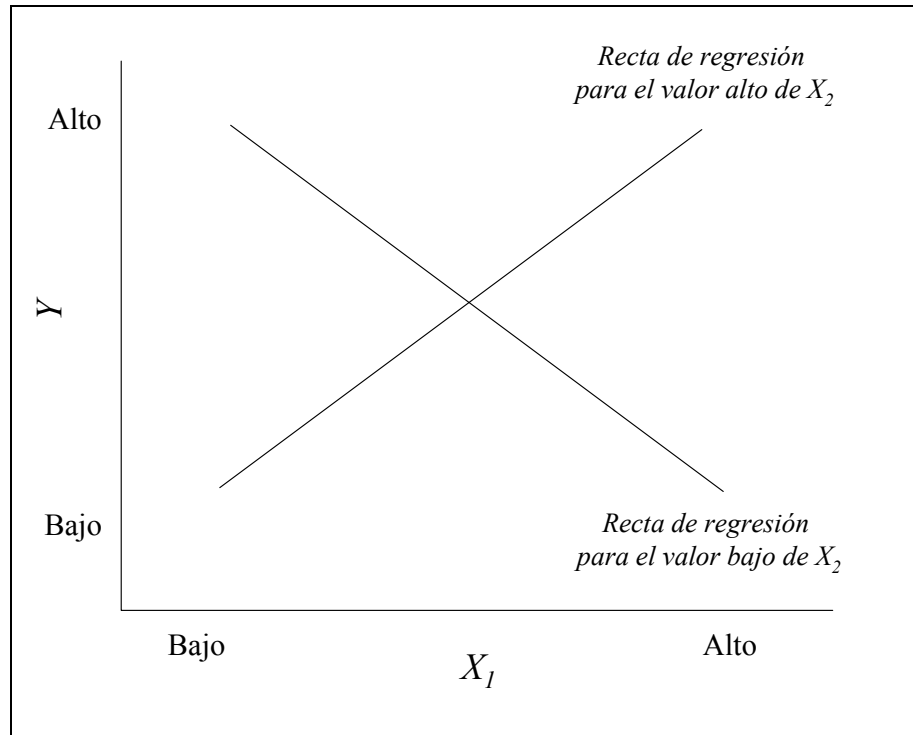
Fuente: adaptado de Schoonhoven (1981)

Fry y Smith (1987, p. 129) afirman que la hipótesis  $H_1$  especifica la naturaleza de la relación entre las variables y que, en cambio, las otras dos hipótesis ( $H_2$  y  $H_3$ ) determinan relaciones contingentes. No obstante, desde nuestro punto de vista, creemos que todas ellas son relaciones contingentes, puesto que predicen cambios en los valores del sistema, es decir, postulan cambios entre variables independientes y dependientes. La naturaleza del ajuste se aprecia solamente cuando Schoonhoven (1981) defiende que en el enfoque contingente, refiriéndose a la Teoría Contingente Estructural, la interrelación entre las variables independientes debe ser expresada mediante una función multiplicativa. Ese término producto introducido en una recta

de regresión es el que realmente determina la naturaleza del ajuste, en cambio, todas las hipótesis anteriores ( $H_0$ ,  $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$ ) son distintas predicciones de los efectos del ajuste.

FIGURA I.2

Representación de la interacción no-monótona propuesta por Schoonhoven (1981)



Fuente: adaptado de Fry y Slocum (1984, p. 226)

Ahora bien, una vez asumida la forma multiplicativa del ajuste, si queremos comprobar la existencia de una relación no-monótona de la variable independiente sobre la dependiente a través del rango de la variable moderadora, se necesitarán de las tres últimas hipótesis. En cambio, si queremos comprobar la existencia de una relación monótona se necesitará solamente la  $H_0$ . Sin embargo, queremos volver a resaltar que todas estas proposiciones representan afirmaciones contingentes, no congruentes.

Esta confusión entre la naturaleza del ajuste y la naturaleza del efecto del ajuste es muy pronunciada cuando se conceptúa el ajuste con un término producto

(perspectiva moderadora del ajuste). Al punto que Venkatraman (1989a, pp. 427-428) llega a afirmar, redundantemente, que una de las limitaciones de esta perspectiva es que no se puede separar la existencia de una interacción (significatividad), de sus efectos en la variable dependiente. Sin embargo, la misma afirmación podría realizarse de cualquier otra definición de ajuste “normativa”, ya que cualquiera de ellas necesita relacionar el ajuste con una variable dependiente para contrastar la significatividad de sus efectos. A no ser, por supuesto, que esta relación se presuponga, como sucede con la perspectiva de selección (Drazin y Van de Ven, 1985) y/o el ajuste como correspondencia (correlación)<sup>6</sup>. A este último punto de vista Venkatraman (1990), en contraposición al ajuste normativo, lo denomina como perspectiva “descriptiva” del ajuste, ya que se especifica teóricamente la interrelación entre un conjunto de variables sin ningún vínculo explícito con el desempeño.

Al mismo tiempo, esta ambigüedad ha suscitado que la mayoría de los autores que distinguen diversas clases de interacción (p.ej., Aiken y West, 1991; Joyce *et al.*, 1982; Sharma *et al.*, 1981; Schoonhoven, 1981), lo que en realidad están expresando no son diferentes formas de ajuste, sino diferentes efectos de una misma forma, en este caso de la forma funcional multiplicativa. De forma similar, los distintos tipos de ajuste que enumeran Doty *et al.*, (1993), en realidad son diferentes interpretaciones del marco substantivo configurativo; en todos ellos existe una única forma funcional de ajuste: el ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia. Por tanto, es preciso diferenciar entre aquellos estudios que han analizado diferentes tipos de efectos del ajuste, de aquellos otros que explican diferentes tipos de ajuste (véase tabla I.1).

Así, un ejemplo representativo de los primeros sería la distinción realizada por Joyce *et al.*, (1982). Los tres “modelos de congruencia” que identifican estos autores<sup>7</sup> no deberían interpretarse como diferentes formas de interacción, sino diferentes efectos del ajuste sobre la variable dependiente. El “modelo de congruencia general” predice altos niveles de la variable dependiente cuando los valores de las dos variables independientes sean altos o bajos. Este modelo puede identificarse pues

---

<sup>6</sup> Ambas perspectivas se analizan detenidamente en el punto I.3.



con la explicación realizada por Schoonhoven (1981) mediante las hipótesis  $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$ . El “modelo de congruencia funcional obstructiva” se presenta cuando una variable independiente oculta los potenciales efectos de otra variable independiente sobre la variable explicada. Por último, el “modelo de efectos substitutivos” aparece cuando alguna de las variables independientes afecta a la variable dependiente solamente en el caso que los niveles de la otra variable independiente sean reducidos. En estos tres modelos la forma funcional del ajuste es la misma, se entiende el ajuste como el producto (interacción) entre variables.

Del mismo modo, la distinción realizada por Aiken y West (1991) entre interacciones “ordinales” y “disordinales”, creemos que estaría mejor expresada como los “efectos ordinales de la interacción” vs. los “efectos disordinales de la interacción”. De tal forma que, suponiendo que la variable moderadora  $X_2$  es una variable dicotómica (A, B), la naturaleza disordinal de los efectos de interacción se presenta cuando la línea de regresión ( $Y/X_1$ ) de uno de los grupos (subgrupo A) se cruza con la línea de regresión del otro grupo (subgrupo B); por el contrario, la naturaleza ordinal aparece cuando las líneas de regresión no se entrecruzan dentro del rango de valores que está siendo analizado.

**TABLA I.1**  
**Estudios sobre diferentes definiciones y efectos del ajuste**

Tipos de ajuste	Tipos de efectos del ajuste
<p><i>Edwards (1991)</i>: diferencia simple, diferencia absoluta, diferencia al cuadrado, ratio, producto, correlación, categórico</p> <p><i>Southwood (1978)</i>: modelo de exceso relativo, modelo propiciatorio, modelo de exceso proporcional, modelo de equilibrio simétrico, modelo de equilibrio asimétrico.</p> <p><i>Schoonhoven (1981)</i>: producto, diferencia absoluta.</p>	<p><i>Schoonhoven (1981)</i>: interacción positiva y negativa; interacción monótona y no-monótona.</p> <p><i>Sharma et al., (1981)</i>: intensidad de la interacción y forma de la interacción; variable explicativa, variable “homologizer”, variable moderadora pura, variable quasi-moderadora.</p> <p><i>Aiken y West (1991)</i>: interacción ordinal, interacción no-ordinal.</p> <p><i>Joyce et al., (1982)</i>: Modelo de congruencia general, modelo de congruencia funcional (efectos substitutos y obstructores)</p> <p><i>Doty et al., (1993)</i>: ajuste ideal, ajuste ideal contingente, ajuste híbrido contingente, ajuste híbrido</p>

<sup>7</sup> *Joyce et al., (1982)* enumeran otro modelo más, el “modelo de efectos”, el cual no requiere de interacción estadística. Este modelo representa únicamente los efectos aditivos o directos de

En el lado opuesto, un ejemplo básico de diferentes tipos de ajuste es el estudio de Southwood (1978). Este autor diferencia cinco diferentes tipos de ajustes acompañados de sus proposiciones teóricas. En el “modelo de exceso relativo” el ajuste es expresado mediante una diferencia simple entre dos variables ( $X_1 - X_2$ ), lo cual sugiere que alguna variable dependiente ( $Y$ ) se incrementa en el grado que la variable  $X_1$  excede a un valor equivalente de la variable  $X_2$ , y decrece en el grado que ocurre lo contrario. El “modelo propiciatorio” expresa el ajuste mediante un término producto y es usado cuando se defiende que las variables se potencian entre sí. El “modelo de exceso proporcional” es similar al primer modelo, pero expresado de forma proporcional. Así, en vez de que el ajuste es definido como la diferencia en los valores absolutos, ahora es la diferencia proporcional de los valores, siendo su forma funcional  $\{(X_1 - X_2) / X_2\}$ .

Los dos siguientes modelos, el “modelo de equilibrio simétrico” y el “modelo de equilibrio asimétrico”, son mucho más complejos y, tomando como base el ajuste como producto, añaden otra serie de términos. Por tanto, podría cuestionarse si deben de considerarse tipos de ajuste, o tipos de efectos. No obstante, existe una diferencia clave que nos induce a clasificarlos como tipos de ajuste y no como tipos de efectos del ajuste: son enunciados a priori. Debemos reparar en el hecho de que cuando se explican distintos tipos de efectos del ajuste, estos solamente pueden identificarse con posterioridad al análisis de los datos.

En este sentido, el *modelo de equilibrio simétrico* asume que  $Y$  se incrementa cuando  $X_1$  es relativamente mayor que  $X_2$  o cuando  $X_1$  es relativamente menor que  $X_2$ . Este tipo de proposición se expresa mediante la expresión de la ecuación 5. A partir de esta función polinomial también es posible expresar la proposición contraria, es decir, se asume que  $Y$  se reduce cuando  $X_1$  es relativamente mayor que  $X_2$  o cuando  $X_1$  es relativamente menor que  $X_2$ .

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \beta_4 X_1^2 + \beta_5 X_2^2 \quad (5)$$

El *modelo de equilibrio asimétrico* representa un modelo iterativo en el que se defiende que dependiendo de si ( $X_1 < X_2$ ) o ( $X_1 > X_2$ ) puede tener consecuencias diferentes en la variable dependiente. La complicación se acrecienta

---

diferentes variables independientes sobre una variable dependiente.

considerablemente, ya que la función, además de los anteriores cinco términos, incorpora dos más:  $\hat{Y}_{X_1}, \hat{Y}_{X_2}$ .

En definitiva, aunque es cierto que el ajuste apropiado para cierta teoría debe derivarse de sus postulados teóricos, tenemos que identificar qué afirmaciones de una teoría concretan la naturaleza del ajuste, y cuáles, en cambio, concretan la naturaleza de los efectos del ajuste.

## 2.2. EL DOMINIO Y LA AMPLITUD DEL AJUSTE

Con el *dominio del ajuste* se pretende delimitar el campo de estudio en el que se sitúa al ajuste, especificando cuáles son los diferentes elementos que están interrelacionados. En función del dominio del ajuste, es decir, de las variables objeto de estudio, se ha distinguido diferentes tipos de ajuste. Por ejemplo, si nos situamos a un nivel funcional, en el área de gestión de recursos humanos (p.ej., Delery, 1998) suele ser habitual diferenciar entre “ajuste horizontal”, referido al ajuste entre las distintas prácticas que componen el sistema de gestión de los recursos humanos, y “ajuste vertical”, referido al ajuste entre el sistema de recursos humanos y la estrategia organizativa. A un nivel organizativo, Burton y Obel (1998) diferencian cuatro modalidades de ajuste: contingente, situacional, del diseño organizativo y total. El modo contingente se refiere al ajuste entre los factores contingentes de la estructura organizativa (tamaño, propiedad, entorno, tecnología, estrategia, etc.) y las propiedades de la propia estructura organizativa (formalización, centralización, etc.). El tipo situacional se corresponde con el grado de ajuste que existe entre los diferentes factores contingentes de la estructura. El tipo organizativo atañe al ajuste entre las propias características de la estructura organizativa. Por último, el ajuste total requiere que se cumplan simultáneamente los otros tres ajustes.

No obstante, la distinción más generalizada suele realizarse entre las modalidades de ajuste “externo” y ajuste “interno” (p.ej., Beal, 2000; Zajac *et al.*, 2000; Miller, 1992a; Venkatraman y Prescott, 1990; Miles y Snow, 1986; Drazin y Van de Ven, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984; Maeliea y Lee, 1979; Child, 1972). Todos estos autores afirman que los directivos deben de realizar dos elecciones básicas: 1) seleccionar el conjunto de características organizativas que mejor se ajuste con el conjunto de contingencias externas al que tiene que

enfrentarse una empresa (ajuste externo), y 2) desarrollar internamente estrategias, estructuras y procesos que estén interrelacionados convenientemente entre sí (ajuste interno).

El hecho que las contingencias sean tanto externas como internas sugiere una tensión en la búsqueda de un ajuste global por una organización (Zajac *et al.*, 2000). Precisamente, es este ajuste global, compuesto de elementos externos e internos, lo que permite distinguir el campo de la Dirección Estratégica, de otras disciplinas afines como el marketing, las finanzas o los recursos humanos (García Falcón, 1995; Naman y Slevin, 1993). La tesis común a la mayoría de los estudios consiste en sostener que la efectividad organizativa depende de la existencia simultánea de diversos ajustes entre diferentes elementos.

**TABLA I.2**

**Marcos conceptuales que distinguen diferentes perspectivas del ajuste**

	<b>Contenido del ajuste (elementos que se interrelacionan con la estrategia)</b>	<b>Proceso del ajuste (la estrategia como pauta de interrelaciones)</b>
<b>Externo</b>	<i>Escuela de formulación de la estrategia:</i> la estrategia se ajusta a las condiciones del entorno	<i>Escuela interorganizacional "networks":</i> análisis de la estrategia a un nivel colectivo, enfatizando la interdependencia de las estrategias entre diversas organizaciones
<b>Interno</b>	<i>Escuela de implantación de la estrategia:</i> la estrategia se interrelaciona con características organizativas y de la dirección	<i>Escuela de la elección estratégica:</i> la discrecionalidad directiva modera la visión determinista en la toma de decisiones sobre los mecanismos organizativos
<b>Global</b>	<i>Escuela integradora de la formulación e implantación de la estrategia:</i> la estrategia se interrelaciona tanto con factores del entorno como con factores organizativos	<i>Escuela configurativa "gestalt":</i> configuraciones organizativas y del entorno en las que se enfatiza la interdependencia entre ellos, sin ninguna connotación causal. Su soporte teórico deriva de la Teoría General de Sistemas.

*Fuente:* adaptado de Venkatraman y Camillus (1984)

Por último, Venkatraman y Camillus (1984), con el propósito de clasificar a las diferentes perspectivas en el campo de la Dirección Estratégica que han argumentado el concepto del ajuste, construyen una matriz de seis celdas (tabla I.2) en las que ubican diferentes escuelas de pensamiento en función de dos criterios del dominio del ajuste: (1) la anterior distinción entre externo, interno y global, y (2) la distinta apelación al ajuste en la literatura sobre estrategia (contenido y proceso del ajuste). En cuanto al primero de los criterios, diferencian entre tres tipos de ajuste: a)

interno, cuando se analiza la implantación de la estrategia, por ejemplo, entre la estrategia y la estructura organizativa, b) el externo, cuando se analiza la interrelación entre la estrategia y el entorno, y c) global, cuando se consideran ambos tipos de ajuste. El segundo criterio diferencia dos argumentos: a) cuando el concepto de ajuste y el de estrategia se unen intrínsecamente en uno sólo, y la estrategia se define como “pauta de interrelaciones” (el proceso del ajuste) y, b) cuando la estrategia es uno de los elementos que deben ser ajustados con otros (el contenido del ajuste), ya sea con elementos del entorno, de la estructura, etc.

Por otra parte, la distinción entre tipos de ajuste en función de las variables interrelacionadas no tiene por qué afectar a la propia naturaleza del ajuste. En principio, diferentes dominios (p.ej., externo e interno) no propugnan diferentes definiciones de ajuste. Solamente cuando en cada uno de estos diferentes ámbitos se presentan marcos conceptuales distintivos, entonces las definiciones del ajuste podrían, e incluso deberían ser distintas. La posibilidad de utilizar una definición de ajuste diferente para cada dominio debe ser argumentada en función de que para cada uno de ellos se postule una perspectiva teórica diferente. En este sentido, las filas de la tabla 1.2 únicamente representan qué elementos se interrelacionan, en cambio, las dos columnas defienden dos tradiciones teóricas de entender e investigar el concepto de ajuste. Tal y como Venkatraman y Camillus (1984) apuntan, la definición de ajuste subyacente a las escuelas de pensamiento posicionadas en cada una de estas columnas es diferente.

Asimismo, aquellos trabajos cuyo objetivo es aumentar el dominio original de un determinado marco teórico simplemente incorporando nuevas variables, deben de adoptar una única forma funcional del ajuste. No es correcto argumentar la existencia de diferentes nociones de ajuste si se sigue un único planteamiento teórico, a no ser, por supuesto, que este marco teórico postule esta posibilidad. Si se adopta un único marco teórico *todos* los ajustes propuestos, ya sean internos o externos, deberían especificarse mediante la misma forma funcional; en cambio, si en función de las variables a analizar se identifican diferentes marcos teóricos, la definición del ajuste debe ser diferente para cada uno de ellos. En definitiva, no debe ser el dominio el que determine la definición de ajuste, sino la teoría adoptada. Existe un fuerte vínculo entre el marco teórico defendido y la naturaleza del ajuste. Cada marco teórico lleva implícito una función de ajuste propia.

En este sentido, diversos estudios han optado por integrar diversas teorías, defendiendo que en cada dominio predomina una teoría diferente y, por tanto, es factible que en cada uno de esos dominios se defiendan un tipo de ajuste diferente. Las propuestas teóricas de Child (1972), Maeliea y Lee (1979) y Van de Ven y Drazin (1985) siguen esta línea de pensamiento. Por ejemplo, Van de Ven y Drazin (1985) defienden que en ambos niveles (externo/interno) imperan fuerzas diferentes, es decir, existen marcos teóricos diferentes. Mientras que en el nivel macro (dominio externo) aparece con mayor fuerza la uniformidad y el determinismo del entorno sobre la estructura organizativa y se debería adoptar la aproximación del “ajuste como selección”; por el contrario, en el micro-nivel (dominio interno) aparece con mayor fuerza la idea de la discrecionalidad directiva, siendo necesario adoptar la perspectiva del “ajuste como sistema”<sup>8</sup>. De forma similar, en el estudio empírico realizado por Powell (1992) justifica que el ajuste entre los elementos internos de una organización sigue la perspectiva teórica organizativa de Lawrence y Lorsch (1967) y utiliza el “ajuste como correspondencia” (diferencia); en cambio, cuando analiza el ámbito externo se basa en la perspectiva estratégica defendida por Porter (1980), y utiliza el “ajuste como interacción”.

En cuanto a la *amplitud del ajuste*, el investigador debe seleccionar el número de variables a interrelacionar, lo cual, a su vez, determinará el grado de especificidad de la forma funcional del ajuste. A mayor número de variables interrelacionadas, menor será el grado de especificidad de la forma funcional, y viceversa. Cuando el ajuste es conceptualizado usando dos variables, es posible para los investigadores utilizar formas funcionales precisas, pero cuando se utilizan muchas variables el grado de precisión se relaja (Venkatraman, 1989a). Así, en función del número de variables, Venkatraman y Prescott (1990) diferencian dos aproximaciones en el estudio del ajuste, a saber, la reduccionista y la holística (tabla I.3).

En la *perspectiva reduccionista*, la práctica habitual ha sido desagregar el entorno y la estrategia en sus diversos componentes para examinar la interrelación entre cada par de variables y su impacto en el desempeño empresarial. Esto ocasiona que, en algunos estudios, al identificarse numerosas variables del entorno y de la organización, las posibles combinaciones de pares de variables a analizar

---

<sup>8</sup> Véase la tabla I.6 para una explicación de las aproximaciones al estudio del ajuste determinadas por estos autores.

sean enormemente elevadas, y teóricamente intratables (Miller, 1986). Por ejemplo, Jauch *et al.*, (1980) llegan a analizar 72 interacciones bivariadas entre nueve variables del entorno y ocho variables estratégicas. De forma similar, Burton y Obel (1998) llegan a enunciar 53 hipótesis bivariadas.

Esta situación refleja lo que Miller (1986) denomina hipótesis “atomistas”, en las que se corre el riesgo de analizar solamente partes desconexas de una realidad mucho más compleja e íntegra. Posiblemente, según este autor, el análisis de una serie de interrelaciones bivariadas, independientes las unas de las otras, no proporcionará una representación correcta de la realidad. Zajac *et al.*, (2001) comparten también esta opinión cuando aseguran que la aproximación reduccionista (ajuste bivariados) no permite una conceptualización adecuada del ajuste estratégico, puesto que las organizaciones se enfrentan a múltiples contingencias, tanto externas como internas, que deberían ser incorporadas simultáneamente. Por consiguiente, estos autores se inclinan por adoptar la *perspectiva holista*, en la que se incluyen interrelaciones entre más de dos variables de manera que se represente de forma global el modelo teórico objeto de estudio. Así, esta nueva aproximación pretende observar el ajuste global que se produce entre un gran número de variables, y cómo éste afecta a terceras variables.

En cuanto a la caracterización propuesta por Venkatraman y Prescott (1990) para cada una de estas perspectivas (véase tabla I.3), podemos apreciar como estos autores establecen un paralelismo claro entre la perspectiva reduccionista y la perspectiva de ajuste como interacción. En otras palabras, desarrollan la aproximación reduccionista en torno a la definición de ajuste como un término producto entre dos variables. Sin embargo, a nuestro parecer, entendemos que la visión reduccionista también puede ser articulada con cualquier otra definición de ajuste funcional, y no necesariamente por una interacción. Al igual que sucedía con los tipos de efectos de un ajuste y con el dominio de un ajuste, el incluir un menor o mayor número de variables, en principio, no implica fijar la naturaleza del ajuste<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> No obstante, sí que es cierto que cuanto mayor sea el número de variables que pretendemos ajustar de forma simultánea, mayor será la dificultad de definir formas funcionales precisas del ajuste, siendo lo más probable que nos desplacemos de la fijación de formulaciones cuantitativas del ajuste (pocas variables interrelacionadas) a formulaciones más cualitativas (muchas variables interrelacionadas).

TABLA I.3

## Aproximaciones al concepto de ajuste en función del número de variables

<b>Características</b>	<b>Perspectiva reduccionista</b>	<b>Perspectiva holística</b>
Aproximación a la definición de ajuste	El ajuste es la interacción entre un par de variables	Un concepto global de ajuste entre diversas características de la estrategia y del entorno
Ventajas	Precisión en la especificación de las relaciones teóricas y sus impactos. Posibilidad de réplicas que permitan acumular conocimiento	Habilidad para retener la naturaleza compleja de las relaciones. Se aplica una visión sistémica
Inconvenientes	La suma de interacciones bivariadas no puede ser una representación de la totalidad.	La naturaleza compleja de las relaciones dificulta concretar la naturaleza del ajuste. Dificultad para realizar generalizaciones
Métodos analíticos	Análisis de regresión con términos de interacción; ANOVA; análisis de regresión entre subgrupos	Análisis cluster, desviación respecto a un perfil, análisis de correlación canónica, análisis factorial de segundo orden

Fuente: adaptado de Venkatraman y Prescott (1990)

En este sentido, podemos reflexionar sobre la conveniencia de utilizar los métodos analíticos que proponen Venkatraman y Prescott (1990) para operativizar cada una de esas aproximaciones al concepto del ajuste. Según estos autores, desde la aproximación reduccionista el ajuste es la interacción entre un par de variables. Por lo tanto, parten de la premisa que únicamente se pueden especificar interacciones bivariadas. Aunque tradicionalmente ésta ha sido la práctica habitual, no obstante, en la actualidad, podemos observar como existe un gran número de estudios (p.ej., Roca *et al.*, 2002; Hitt *et al.*, 2001; Brockner *et al.*, 2000; Shaw *et al.*, 2000; Taylor, 1997; Martin y Hafer, 1995; Gul y Chia, 1994; Snell y Dean, 1992; Govindarajan y Fisher, 1990) que introducen en sus análisis interacciones entre más de dos variables. De este modo, ya no le sería pues de aplicación, de forma rigurosa, el término de reduccionista.

Por otra parte, podemos realizar una argumentación inversa respecto a las técnicas analíticas que, según estos autores, son adecuadas para desarrollar la perspectiva holística. En particular, dos de ellas, el análisis cluster y el análisis de desviaciones respecto a un perfil, en nuestra opinión, podrían considerarse como metodologías reduccionistas. En ambas, el ajuste se fundamenta en interrelaciones (diferencias/correlaciones) bivariadas, con la única salvedad que se suman estas



interrelaciones para calcular un índice global. Por tanto, caen en la misma desventaja reduccionista destacada por Miller (1986) y Venkatraman y Prescott (1990): son simplemente interrelaciones entre dos variables. En nuestra opinión, el holismo no expresa la suma de todas las interrelaciones bivariadas, sino la interrelación entre todas las dimensiones consideradas. Así que deberíamos cuestionarnos si estas metodologías pueden precisar adecuadamente la perspectiva holística.

Tomando en cuenta todas estas observaciones, ¿cuál de las metodologías incorpora el ajuste únicamente entre dos variables, y cuál de ellas, en cambio, supera esta restricción pudiendo ser considerada como holista?. Seguramente, cabría realizar un nuevo planteamiento. Asimismo, estas cuestiones sobre la mayor o menor especificación de la naturaleza del ajuste, y las metodologías apropiadas para cada uno de esos tipos de ajuste, nos introducen directamente en el análisis de las diferentes aproximaciones al concepto de ajuste.

### **3. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE AJUSTE**

Sin lugar a dudas, las investigaciones de Drazin y Van de Ven (1985) y Van de Ven y Drazin (1985) en el campo organizativo, y el estudio de Venkatraman (1989a) en el campo estratégico, son las referencias básicas para cualquier estudio cuyo objeto de análisis sea el concepto de ajuste en esas áreas. Estos trabajos suponen un primer intento de aunar la naturaleza del ajuste, su interpretación substantiva y la técnica estadística apropiada para su operativización. Mientras que los primeros se centran principalmente en las proposiciones teóricas defendidas con la utilización de un determinado tipo de ajuste, por su parte, Venkatraman adopta un punto de vista más operativo y se concentra mucho más en las diferentes metodologías utilizadas para concretar el concepto de ajuste.

Puesto que el trabajo de Venkatraman (1989a) sintetiza la mayor parte de las perspectivas (su definición) y los procedimientos que han sido utilizados para operativizar el concepto de ajuste (medición), hemos escogido este trabajo como el eje principal a partir del cual analizamos las diferentes aproximaciones al concepto de ajuste. Después del estudio de la naturaleza del ajuste y su operativización, en el

siguiente punto de este apartado analizamos distintas proposiciones teóricas derivadas de teorías que se corresponden con una determinada forma funcional. A este respecto, se analiza cómo determinadas teorías pueden utilizar diversas nociones del ajuste, mientras que otras, en cambio, se ven limitadas a adoptar una determinada forma funcional del ajuste. Asimismo, sobre todo en aquellas teorías en las que es posible su validación utilizando más de una forma funcional del ajuste, se debe prestar una especial atención a la formulación de las hipótesis substantivas a contrastar, ya que una misma proposición teórica puede especificarse de forma diferente (hipótesis), dependiendo de la definición de ajuste. Los trabajos de Drazin y Van de Ven son la base de esta última sección.

### **3.1. LAS FORMAS FUNCIONALES DEL AJUSTE Y SUS CORRESPONDIENTES TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

Venkatraman (1989a) desarrolla diversas interpretaciones del concepto de ajuste que han sido utilizadas en la literatura de la teoría de la estrategia. Dichas aproximaciones las ordena en función de dos atributos: a) el grado de especificación de la forma funcional del ajuste y, b) la necesidad de una variable criterio o dependiente para su interpretación y validación (véase figura I.3).

Al introducir este segundo elemento –la relación con una variable dependiente- para realizar su clasificación, este autor incurre en el error analizado con anterioridad al confundir la naturaleza del ajuste con la naturaleza de los efectos del ajuste (apartado I.2.1). Si entendemos el concepto de ajuste como una determinada relación entre dos o más variables, la naturaleza de esta relación debe ser establecida independientemente de su posterior repercusión en su red de relaciones substantivas. Por otra parte, observamos que Venkatraman, de forma tácita, se centra para realizar su clasificación no tanto en la naturaleza del ajuste, sino en la técnica estadística utilizada para su análisis.

De este modo, enumera seis aproximaciones metodológicas al concepto de ajuste, a saber, moderación, mediación, desviación respecto a un perfil, “gestalt” o grupo, covariación y “matching” o correspondencia. En la tabla I.4 podemos apreciar la caracterización original realizada por Venkatraman para cada una de ellas.

**FIGURA I.3**  
**Diferentes aproximaciones al concepto de ajuste**

		Relación con una variable criterio	
		<i>Sí</i>	<i>No</i>
+ Grado de especificidad de la forma funcional -		Ajuste como desviación respecto a un perfil	Ajuste como grupo
		Ajuste como mediación	Ajuste como covariación
		Ajuste como moderación	Ajuste como correspondencia

*Fuente:* adaptado de Venkatraman (1989a)

A continuación, dichas aproximaciones son objeto de un análisis detallado. No obstante, debemos resaltar que nuestro estudio no coincide exactamente con el postulado en el marco original, básicamente por dos motivos: a) la descripción original de Venkatraman ha sido complementada con otra serie de trabajos, lo cual proporciona una visión mucho más puntual y completa, y b) la existencia de una serie de discrepancias entre la visión de Venkatraman y nuestro propio punto de vista, lo cual afecta a la interpretación y operativización de las diferentes definiciones del ajuste. Estas divergencias se irán comentado conforme aparezcan en la explicación de cada una de esas aproximaciones, y confluirán al final de este apartado mediante una propuesta propia de la naturaleza del ajuste y de sus correspondientes técnicas analíticas.

**TABLA I.4**

**Perspectivas al concepto de ajuste en la investigación sobre la estrategia**

	<b>Moderación</b>	<b>Mediación</b>	<b>Matching</b>	<b>Gestalt</b>	<b>Desviación de un perfil</b>	<b>Covariación</b>
Concepción subyacente de ajuste	Interacción	Intervención	“Matching”	Congruencia interna	Adherencia a un perfil especificado	Consistencia interna
Expresión de la proposición	Los efectos interactivos de la estrategia y las características directivas tienen implicaciones sobre el desempeño	La cuota de mercado es una variable intermediadora entre la estrategia y el desempeño	El “match” entre la estrategia y la estructura mejora la eficiencia administrativa	La naturaleza de la congruencia interna entre un conjunto de variables estratégicas difiere entre empresas con un alta y baja rentabilidad	El grado de adherencia a un determinado perfil tiene un efecto significativo sobre el desempeño	El grado de consistencia interna en la distribución de los recursos tiene un efecto significativo en el desempeño
Número de variables	Dos	Dos o más	Dos	Múltiples	Múltiples	Cuatro o más
Método de contraste del ajuste	Análisis de varianza. Análisis de regresión moderador. Análisis de subgrupos.	Análisis “path”	ANOVA. Puntuaciones de diferencias. Análisis de los residuos.	Métodos taxonómicos (análisis cluster, análisis factorial)	El cálculo de la desviación como distancia euclídea en un espacio n-dimensional	Análisis factorial de segundo orden (confirmatorio)
Medición del ajuste	Derivación estadística	Derivación estadística	Medida de intervalo / continua	Medida de intervalo / ordinal	Medida de intervalo	Medida de intervalo
Referencias ilustrativas	Gupta y Govindarajan (1984); Prescott (1986)	Prescott <i>et al.</i> , (1986)	Chandler (1962); Bourgeois (1985); Joyce <i>et al.</i> , (1982); Dewar y Werbel (1979)	Miller y Friesen (1984); Hambrick (1984)	Van de Ven y Drazin (1985); Venkatraman y Prescott (1990)	Venkatraman (1986); Venkatraman y Walker (1989)

Fuente: Venkatraman (1989a, pp. 438-439)

### 3.1.1. El ajuste como moderación

En esta perspectiva, el ajuste se determina con el término producto entre dos o más variables. Por tanto, existe una relación multiplicativa entre las variables,

siendo el análisis de regresión con términos de interacción<sup>10</sup> la técnica estadística apropiada para operativizar esta aproximación (Hartmann y Moers, 1999; Jaccard *et al.*, 1990; Stone y Hollenbeck, 1989; Southwood, 1978)<sup>11</sup>. Schoonhoven (1981) destaca que los términos multiplicativos en los análisis de regresión delimitan la forma del ajuste solamente a efectos de acelerar (o desacelerar) de una forma constante los efectos. De forma similar, Southwood (1978) denomina a esta aproximación como “modelo propiciatorio”, puesto que la relación lineal de una variable dependiente (Y) con una variable independiente ( $X_1$ ), es ella misma una función lineal de  $X_2$ . De esta forma, un término producto puede ser usado cuando las variables se refuerzan entre sí, favoreciendo una los efectos de la otra al actuar como elementos catalizadores (Hoffman *et al.*, 1992; Southwood, 1978). Esto es, el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente aumenta cuando se introduce la variable moderadora (Blalock, 1965) y, por lo tanto, una interacción representa el efecto conjunto de ambas (Venkatraman, 1990).

Cuando los investigadores adoptan esta perspectiva apoyan la tesis de que el impacto de una variable explicativa ( $X_1$ ) varía de forma continua y constante en función de los diferentes niveles de otra variable ( $X_2$ ), afectando a la forma (pendiente) de la relación entre la variable explicativa y la variable dependiente (Y) (Aguinis, 1995; Stone y Hollenbeck, 1989; Allison, 1977; Blalock, 1965). Por ejemplo, si la variable moderadora hubiese sido dicotomizada, el efecto de interacción puede ser medido por la diferencia entre las pendientes de la recta de regresión para ambas categorías (Blalock, 1965; p. 375). Cuando las líneas de regresión entre estos dos grupos no sean paralelas, entonces existe un efecto de interacción (Hoffman *et al.*, 1992; Jaccard *et al.*, 1990)<sup>12</sup>.

---

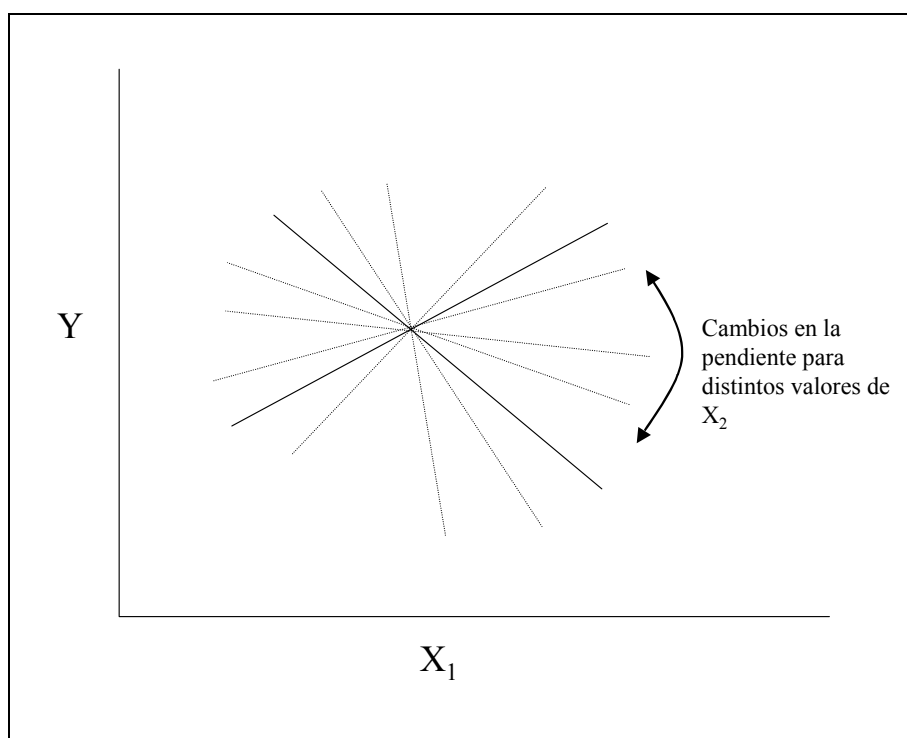
<sup>10</sup> La regresión múltiple con términos multiplicativos y variables ficticias es la técnica más general para contrastar una interacción, y proporciona los mismos resultados que un ANOVA (análisis de la varianza) o un ANCOVA (análisis de la covarianza) (Hoffman *et al.*, 1992; Allison, 1978).

<sup>11</sup> Véanse ecuaciones 2-4.

<sup>12</sup> Arnold (1982) y Sharma *et al.*, (1981) defienden la necesidad de utilizar diferentes metodologías analíticas para valorar la *forma* y la *intensidad* de dicho efecto moderador. Su argumento es que el análisis de regresión con un término de interacción solamente es apropiado cuando se pretende investigar la forma de la relación. Por el contrario, en aquellos casos en los que sea de interés analizar la intensidad de los efectos de moderación, se debería utilizar el análisis de las diferencias de los subgrupos. No obstante, Jaccard *et al.*, (1990) nos recuerdan que los términos multiplicativos especifican un cambio constante y lineal en la pendiente para el rango de valores de la variable moderadora. Si los cambios en la pendiente no son uniformes, el término de interacción posiblemente no sea significativo. En cambio, el análisis de subgrupos es más sensible a un amplio número de formas funcionales (Jaccard *et al.*, 1990) y, por tanto, un test de diferencias entre dos rectas de regresión no indica necesariamente la existencia de una interacción entre dos variables (Southwood,

Un efecto moderador de este tipo puede ser representado gráficamente como la variación en la pendiente de la recta de regresión entre  $X_1$  e  $Y$  en función de los valores de  $X_2$  (figura I.4). Aunque  $X_2$  ha sido considerada como la variable moderadora hasta estos momentos, hubiésemos podido realizar un análisis paralelo si  $X_1$  fuese considerada como la variable moderadora de la relación entre  $X_2$  y la variable  $Y$ . Por esta razón, el efecto moderador representado por el término de interacción de la ecuación 2 ha sido calificado como de simétrico (Southwood, 1978). Esta propiedad implica que si  $X_2$  modera la relación entre  $X_1$  e  $Y$ , entonces  $X_1$  necesariamente también modera la relación entre  $X_2$  e  $Y$ .

**FIGURA I.4**  
**Interpretación gráfica de un término de interacción**

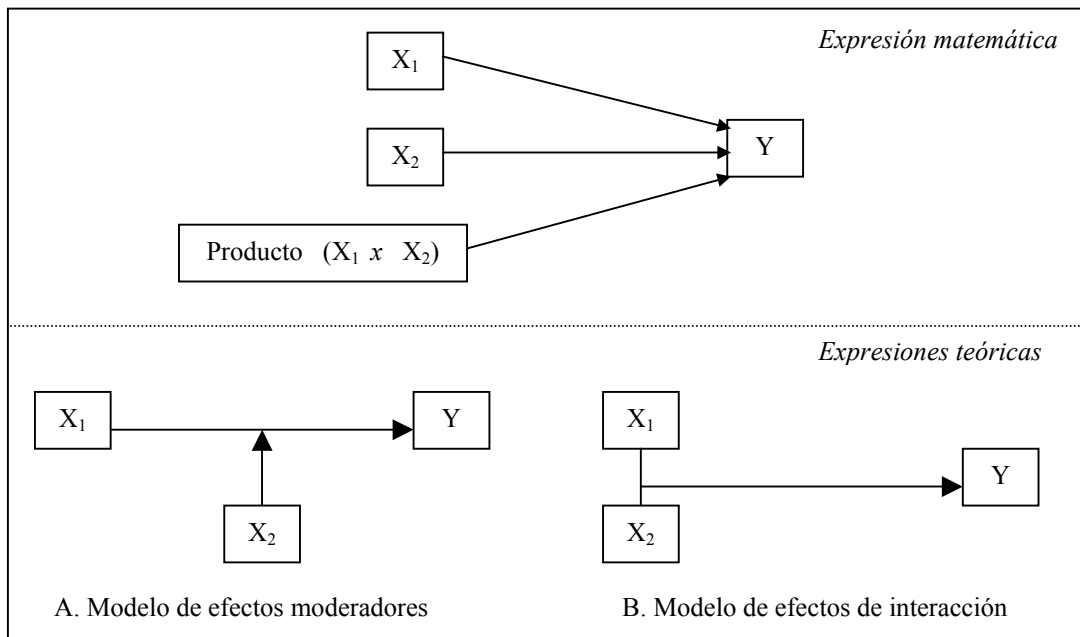


*Fuente:* Hartmann y Moers (1999)

1978; p. 1174). Por otra parte, Stone y Hollenbeck (1989) replican el estudio de Arnold (1982) y sugieren que las diferencias encontradas por Arnold entre los resultados de un análisis de regresión moderador y análisis de los subgrupos pueden ser espurias. A nuestro parecer, con el análisis de las diferencias de los subgrupos realmente no se especifica ninguna relación entre dos variables y, por tanto, es cuestionable que pueda ser utilizado para conceptualizar el ajuste. Si lo que pretendemos es fijar lo más posible la forma funcional del ajuste, aplicando este procedimiento estamos yendo en sentido contrario. No obstante, esta metodología ha sido identificada por Venkatraman (1989a) y Venkatraman y Prescott (1990) dentro de la perspectiva moderadora del ajuste, y utilizada en diversos estudios empíricos (p.ej., Mckee *et al.*, 1989; Prescott, 1986). La recomendación final dada por

Una variable independiente se identificará como moderadora, o como explicativa, en función de un marco teórico que sustente dicha propuesta, siendo imposible que dicha diferenciación se establezca mediante un análisis estadístico (Jaccard *et al.*, 1990). En este sentido, el modelo de efectos de interacción (modelo B de la figura I.5) puede diferenciarse del modelo de efectos moderadores (modelo A de la figura I.5), solamente si a priori existe una teoría que identifique cuál es la variable independiente y cuál es la variable moderadora (Boal y Bryson, 1987; p. 215; Dess y Priem, 1995, pp. 411-412). En aquellos casos en los que no sea fácil especificar si la variable  $X_2$  es pasiva, entonces ambas variables son activas (modelo de efectos de interacción) y, por lo tanto, es posible que la afirmación teórica sea postulada de forma inversa, siendo cada variable favorecedora del efecto de la otra (Southwood, 1978; p. 1163)<sup>13</sup>. La expresión matemática del ajuste es la misma en estos dos modelos.

**FIGURA I.5**  
Posibles representaciones gráficas de la perspectiva moderadora



Fuente: adaptado de Dess y Priem (1995), Venkatraman (1989a) y Boal y Bryson (1987)

Jaccard *et al.*, (1990) y Stone y Hollenbeck (1989) es utilizar exclusivamente el análisis de regresión con términos de interacción.

<sup>13</sup> Un ejemplo representativo es el modelo de competitividad de Porter (véase II.3.3).

### **3.1.1.1. Limitaciones del análisis de regresión con términos de interacción**

La metodología utilizada para analizar los efectos de un término multiplicativo sobre una variable dependiente presenta diversos problemas:

1. El problema de la multicolinealidad. Este problema aparece cuando las correlaciones entre las variables independientes son elevadas, produciéndose elevados errores típicos de los coeficientes de regresión y, por tanto, una gran inestabilidad en los mismos. Este problema es importante puesto que probablemente el término producto esté fuertemente correlacionado con los términos utilizados para formarlo (Venkatraman, 1989a; Drazin y Van de Ven, 1985; Dewar y Werbel, 1979).

2. La dificultad a la hora de interpretar tanto los términos principales como los términos de interacción en una ecuación de regresión. En cuanto a los términos de interacción, su complejidad se incrementa notablemente cuando en una ecuación de regresión se introducen términos de tercer o cuarto orden. Dichos términos necesitan estar sustentados por medio de una justificación teórica, y no meramente por razones empíricas (Cohen y Cohen, 1983). Por otra parte, respecto a los términos principales (efectos directos) en una ecuación de regresión con términos de interacción (efectos de interacción), éstos no pueden ser interpretados cuando se trata de escalas de intervalo, puesto que su origen es totalmente arbitrario (Venkatraman, 1989a; Govindarajan y Gupta, 1985; Southwood, 1978).

3. Es necesario analizar la posibilidad de que existan relaciones curvilíneas entre las variables independientes y la variable dependiente, puesto que dichos efectos son muy parecidos a los efectos de interacción, y es fácil que se confundan con ellos (Venkatraman, 1989a; Southwood, 1978). Por tanto, es preciso determinar si la relación es de interacción o, por el contrario, se ajusta más a un modelo no lineal.

Todas estas limitaciones deben ser tenidas en cuenta por los investigadores si adoptan la perspectiva moderadora del ajuste. Por lo general, se han ideado una serie de transformaciones en las variables que evitan, o reducen considerablemente, estos problemas. Asimismo, existen diversos procedimientos y pruebas estadísticas que nos proporcionan una idea bastante exacta de hasta que punto se presentan



estos problemas en una investigación<sup>14</sup>. En función de esta información, podemos valorar el nivel de fiabilidad de los resultados.

### 3.1.2. El ajuste como mediación

Mientras el ajuste moderador especifica efectos distintos de una variable independiente en una variable dependiente en función de la variable moderadora, la perspectiva mediadora especifica la existencia de un efecto indirecto entre una variable antecedente ( $X_1$ ) y su variable consecuente ( $Y$ ). La perspectiva mediadora descompone el impacto que la variable  $X_1$  tiene sobre la variable  $Y$  en efectos directos e indirectos (ecuaciones 6-8). La proposición es que la variable mediadora ( $X_2$ ) explica una proporción significativa de la relación entre la variable antecedente y la variable consecuente (figura I.6). Existe, por tanto, una relación causal entre la variable  $X_1$  y la variable  $X_2$ , es decir, la variable  $X_2$  es una función lineal de la variable  $X_1$ .

$$\left. \begin{array}{l} Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \\ X_2 = \beta_3 + \beta_4 X_1 + \varepsilon \end{array} \right\} (6) \Rightarrow \begin{array}{l} Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 (\beta_3 + \beta_4 X_1) + \varepsilon \quad (7) \\ Y = \beta_0 + \beta_2 \beta_3 + X_1 (\beta_1 + \beta_4 \beta_2) + \varepsilon \quad (8) \end{array}$$

$\downarrow \qquad \downarrow$   
 Efecto directo      Efecto indirecto

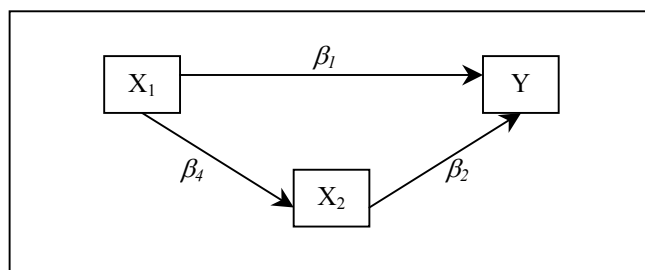
Dentro de esta perspectiva podemos distinguir entre mediación parcial y mediación completa (Venkatraman, 1989a; James y Brett, 1984). Esta distinción nos sirve para dilucidar el dilema de la importancia relativa de las variables  $X_1$  y  $X_2$ . Si el coeficiente  $\beta_1$  no es estadísticamente diferente de cero, implica que la presencia de  $X_2$  es necesaria para la transmisión de los efectos de  $X_1$  sobre  $Y$ ; estando ante una mediación completa. Si el coeficiente  $\beta_1$  es significativamente diferente de cero, existe un efecto directo entre  $X_1$  e  $Y$ , y un efecto indirecto entre  $X_1$  e  $Y$  a través de  $X_2$ ; lo cual implica una mediación parcial. Por otra parte, si el efecto directo tiene un valor muy superior al efecto indirecto, esto implica que la variable  $X_2$  representa un papel insignificante en la explicación de  $Y$ . Una variable actúa como mediadora, ya

<sup>14</sup> En el punto III.4.1. se explica detalladamente cómo evaluar y solucionar estas limitaciones.

sea parcial o completa, si: a) variaciones en el nivel de la variable antecedente explican de manera significativa variaciones de la variable mediadora, y b) variaciones en los valores de la variable mediadora explican de manera significativa variaciones en los niveles de la variable consecuente (Baron y Kenny, 1986).

Por lo tanto, existen diferencias muy claras entre el ajuste como moderación y el ajuste como mediación (James y Brett, 1984; p. 309). En particular, según estos autores, el modelo moderador se representa mediante una única función lineal y no aditiva en la que es deseable que exista una covariación reducida entre la variable moderadora y la variable independiente. En contraposición, tal y como puede observarse en el anterior sistema de ecuaciones, el modelo mediador deber ser representado por al menos dos funciones lineales aditivas, en las que es deseable que exista un alto grado de covariación entre la variable mediadora y la variable antecedente. Asimismo, James y Brett (1984, p. 110) resaltan la distinta naturaleza de las interrelaciones entre el modelo moderador (relación no causal) y el modelo mediador (relación causal).

**FIGURA I.6**  
Representación gráfica de la aproximación mediadora



Fuente: Venkatraman (1989a)

La técnica estadística apropiada para analizar este tipo de ajuste sería mediante modelos de ecuaciones estructurales (“path analysis”). Esta técnica permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, siendo especialmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en posteriores relaciones de dependencia (Hair *et al.*, 1999; p. 612). De este modo, es posible analizar el sistema de ecuaciones (6) expuesto

anteriormente, representando la figura I.6 un diagrama de secuencias típico que puede ser modelado mediante este método.

### 3.1.3. El ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia

Desde esta perspectiva el ajuste viene representado mediante un índice global de similitud entre los perfiles (conjunto de características) de dos entidades. Estos índices representan el grado de similitud (*correlación*), o disimilitud (*diferencia*), entre dos entidades mediante un valor que sintetiza todas las discrepancias parciales entre el perfil de un determinado caso y el perfil del caso de referencia.

En función de las medidas utilizadas, podemos distinguir entre dos categorías genéricas de índices globales de ajuste: 1) la suma de las diferencias (o desviaciones) entre los elementos del perfil de referencia y el perfil de cada uno de los casos, y 2) la correlación entre el perfil de referencia y el perfil de cada caso en particular (Edwards, 1993). Mientras que los primeros se centran en la magnitud de los valores de las características, los segundos, más que magnitudes, representan patrones de variación entre las variables (Hair *et al.*, 1999).

1. Con respecto al cálculo de las desviaciones, aunque existe una gran variedad de índices globales de diferencias, por su grado de utilización podemos destacar los siguientes (Edwards, 1993,1991):

1.a. Índice global de diferencias cuadráticas. Este índice calcula la suma de las diferencias al cuadrado ( $D^2$ ) y representa la distancia euclídea al cuadrado entre dos entidades (ecuación 9). Como se eleva al cuadrado cada diferencia, trata a las diferencias positivas y negativas de la misma forma, asignando valores (pesos) elevados para diferencias elevadas.

$$D^2 = \sum_{j=1}^k (X_{ij} - X_j)^2 \quad (9)$$

donde:

$X_{ij}$  = Valor de la variable  $j$  en el caso  $i$ .

$X_j$  = Valor de la variable  $j$  en el caso de referencia.

$k$  = número de variables en la caracterización del perfil.

1.b. Índice de diferencias. Este índice global también es no direccional y tiene una interpretación geométrica al representar la distancia euclídea entre dos entidades. La distancia euclídea ( $D$ ) entre dos elementos es la raíz cuadrada de la suma de los cuadrados de las diferencias entre los valores de cada variable, es decir, la raíz cuadrada de  $D^2$  (ecuación 10).

$$D = \sum_{j=1}^k \sqrt{(X_{ij} - X_j)^2} \quad (10)$$

1.c. Índice de diferencias absolutas. La distancia entre dos elementos es la suma de los valores absolutos de las diferencias entre los valores de cada variable (ecuación 11). La suma de las diferencias absolutas ( $|D|$ ) entre los perfiles de dos entidades es también no direccional, pero, a diferencia de  $D^2$ , asigna los mismos pesos a las diferencias más grandes como a las más pequeñas. Una diferencia de cuatro unidades es equivalente a una diferencia de una unidad. El valor absoluto también tiene una interpretación geométrica, al indicar la distancia acumulada entre dos entidades medidas a lo largo de las  $k$  variables.

$$|D| = \sum_{j=1}^k (|X_{ij} - X_j|) \quad (11)$$

1.d. El índice simple de diferencias. Este índice global de diferencias se basa en la suma de las diferencias entre las variables de los perfiles de dos elementos (ecuación 12). Este índice ( $D^1$ ) es análogo al anterior ( $|D|$ ), pero distingue entre diferencias positivas y negativas, indicando la diferencia neta entre dos entidades a través de todas las  $k$  variables.

$$D^1 = \sum_{j=1}^k (X_{ij} - X_j) \quad (12)$$

2. Por lo que respecta a la correlación entre perfiles, el resultado es la presentación de un índice global, un coeficiente de correlación (Pearson, Spearman,

etc.), que indica una similitud en la ordenación de los elementos dentro de cada perfil.

Un ejemplo representativo de este procedimiento es la plantilla o perfil de correlaciones “Q-sort” (Stephenson, 1953), el cuál ha sido adoptado por un gran número de investigadores en el campo del comportamiento organizativo (p.ej., Chatman y Jehn, 1994; O’Reilly *et al.*, 1991; Chatman, 1991,1989). Esta metodología se centra en la importancia y en la configuración de las variables para una persona, más que en tratar de categorizar a las personas en función de las variables (O’Reilly *et al.*, 1991; p. 490). De esta forma el ajuste persona-organización es definido como la congruencia entre las normas y valores de la organización y los valores de las personas (Chatman, 1989; p. 339).

O’Reilly *et al.*, (1991) han ideado el Perfil de Cultura Organizativa para valorar el grado de ajuste existente entre la organización y las personas. Dicho perfil contiene 54 ítems que representan los valores de la organización y de los individuos que en ella trabajan. Para valorar el ajuste mediante la utilización de esta metodología (p.ej., Vandenbergue, 1999; O’Reilly *et al.*, 1991; Chatman, 1991,1989): a) a los nuevos miembros de una organización se les hace clasificar los 54 ítems en nueve categorías ordinales (con una pauta 2-4-6-9-12-9-6-4-2), que van desde los más deseados hasta los menos deseados, formándose así el perfil particular de cada uno de los entrevistados; b) para obtener el perfil de referencia de la organización se escoge una representación de miembros concedores o más antiguos de la organización y se les hace distribuir los mismos 54 ítems en las mismas nueve categorías ordinales, las cuáles ahora van de lo más característico a lo menos característico, y se calcula la media obtenida para cada ítem; c) por último, el ajuste se especifica mediante el cálculo del coeficiente de correlación entre ambos perfiles.

### **3.1.3.1. Limitaciones de los índices globales**

A pesar de su uso generalizado<sup>15</sup>, la utilización de índices globales ha sido repetidamente censurada (p.ej., Peter *et al.*, 1993; Edwards, 1993,1991; Johns,

---

<sup>15</sup> Como veremos en el siguiente capítulo, suele ser bastante habitual en la Teoría Configurativa utilizar la desviación respecto al perfil ideal para explicar el desempeño económico.

1981; Cronbach, 1958) porque presentan una gran variedad de problemas. Sintetizando las críticas realizadas, podemos destacar las siguientes:

1. Ambigüedad conceptual. Una forma de incrementar la confusión resulta de combinar medidas de variables conceptualmente diferentes en un único índice. Estos índices que resumen elementos heterogéneos en un único valor no tienen una interpretación clara, ya que ocultan la contribución individual de cada variable en el índice global, siendo imposible identificar el concepto que subyace a una medida de este tipo (Edwards, 1994a,b,1993,1991).

Por construcción, los índices globales no reflejan qué variables en concreto contribuyen a la diferencia entre dos entidades (Johns, 1981). En general, distintas fuentes de desajuste no deberían ser consideradas del mismo modo, dado que se refieren a dimensiones conceptualmente diferentes, que representan diferentes acciones, y cada una de ellas seguramente ocasiona resultados diferentes. Por tanto, las proposiciones sobre los efectos del ajuste deberían ser formuladas en términos específicos, con referencia a las distintas dimensiones o variables, evitando así las formulaciones genéricas. Como defiende Cronbach (1958), la similitud no es una cualidad general, solamente es posible discutir sobre similitud con respecto a unas determinadas dimensiones. Obviamente, dos entidades pueden ser similares en alguna dimensión y diferentes en otras, y la interpretación y efectos de la similitud probablemente diferirá en función de diferentes dimensiones. Estas diferencias son ignoradas cuando las hipótesis de congruencia entre dos entidades se formulan en términos genéricos, es decir, cuando se usa un índice global. Aunque construir hipótesis formuladas en términos genéricos parece proporcionar una parsimonia conceptual, esta parsimonia es más aparente que real, dadas las numerosas interpretaciones alternativas que pueden ser aplicadas a dichas hipótesis (Cronbach, 1958).

2. Se descarta información. Las hipótesis normalmente se formulan en función de la premisa de que algún resultado es minimizado, o maximizado, cuando las entidades son iguales. Debería señalarse que las hipótesis postuladas en estos términos suponen: a) que la función que relaciona a las dos entidades es simétrica, es decir, que los efectos de diferencias positivas o negativas son los mismos; y b) que el resultado es constante en cualquier punto o valor cuando las diferencias

relativas de las dos entidades son iguales, sin importar el valor absoluto (Edwards, 1991).

Para verificar estas premisas sería necesario analizar la información que mostrase los niveles absolutos de las variables en ambas entidades y la dirección de la diferencia. No obstante, cuando se usan los índices globales  $D^2$ ,  $|D|$ ,  $D$  o  $D^1$ , la información sobre el valor absoluto de las variables en ambas entidades se ignora y, además,  $D^2$ ,  $|D|$  y  $D$  eliminan la información sobre la dirección de las diferencias entre las entidades (Edwards, 1993,1991). Igualmente, este autor advierte que las correlaciones descartan la información referente a nivel y dirección, ya que se tipifican las variables perdiéndose información sobre la magnitud de los valores, y aunque pueda parecer que el coeficiente de correlación<sup>16</sup> proporciona información de la dirección del ajuste (el rango puede ir de  $-1$  a  $+1$ ), estos valores solamente describen la similitud de la forma del perfil. Perfiles paralelos proporcionan correlaciones de  $+1$ , mientras que perfiles inversos proporcionan correlaciones de  $-1$ .

3. El perfil de referencia elegido debe tener una baja dispersión (Chatman, 1989). Por ejemplo, en el campo del comportamiento organizacional se supone que los miembros de una organización ven de manera similar el sistema de valores de la organización. En caso de que existiese una alta dispersión sería un indicador de que existen fuertes facciones dentro de la organización, siendo problemático derivar un único perfil de referencia. En el campo de la estrategia este inconveniente surge a la hora de decidir empíricamente qué empresas representarán el perfil ideal (p.ej., Doty *et al.*, 1993). Como es importante llegar a una perfil ideal válido, es relevante para los investigadores usar una submuestra consistente, dividiendo si fuese necesario la muestra en diferentes proporciones, para incrementar la solidez de los resultados. Igualmente, si el perfil ideal es derivado de forma teórica, consultando por ejemplo a diversos expertos, entonces el grado de dispersión en sus valoraciones no debería ser elevado.

4. La siguiente limitación aparece cuando se utiliza el valor del índice global como variable explicativa en una ecuación de regresión, ya que se parte de

supuestos muy restrictivos (Edwards, 1993; Edwards y Parry, 1993). En otras palabras, usar un índice global de ajuste como predictor impone una serie de limitaciones sobre los coeficientes que relacionan al índice con la variable dependiente. Estas restricciones pueden ser identificadas si se analiza una ecuación de regresión que contiene uno de estos índices de diferencias (Edwards y Parry, 1993). Siguiendo la argumentación de estos autores, por ejemplo, la diferencia simple entre dos variables (ecuación 13) es un caso específico de un modelo más general (ecuación 14) con la restricción:  $\beta_1 = -\beta_2$ .

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X_1 - X_2) + e \iff Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 - \beta_1 X_2 + e \quad (13)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (14)$$

donde:

$X_1$  = valor de la variable  $X$  para el caso 1

$X_2$  = valor de la variable  $X$  para el caso de referencia

De forma similar, el modelo de diferencias cuadráticas (ecuación 15) es un caso particular del modelo genérico presentado en la ecuación 16, con las limitaciones:  $\beta_2 = \beta_1 = 0$ ;  $\beta_4 = \beta_5$ ;  $\beta_3 = -2\beta_4$ .

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X_1 - X_2)^2 + e \quad (15)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \beta_4 X_1^2 + \beta_5 X_2^2 + e \quad (16)$$

Por lo tanto, debido a todos estos problemas, diversos autores (p.ej., Hesketh, 2000; Irving y Meyer, 1999; Edwards, 1994a,b,1993,1991; White *et al.*, 1985; Johns, 1981; Cronbach y Furby, 1970; Cronbach, 1958) abogan por la utilización de otras técnicas estadísticas que superen estas limitaciones. Por ejemplo, Brutus *et al.*, (1999), Livingstone y Nelson (1997), Edwards (1994a,b,1991), Edwards y Parry

<sup>16</sup> Un coeficiente de correlación lineal refleja solamente el grado de relación o efecto que tiene el cambio de una variable sobre la otra. Si es positivo implica que ambas varían en el mismo sentido, si



(1993) y Cronbach y Furby (1970) defienden la utilización de una ecuación polinomial (ecuación 16). El uso de este procedimiento permite que los supuestos restrictivos de los tradicionales índices globales de ajuste sean considerados como hipótesis que pueden ser contrastadas para dar credibilidad al modelo propuesto. Así, a partir de este modelo genérico, la forma funcional correspondiente al modelo conceptual de interés, más que asumida, puede ser directamente contrastada.

Sin embargo, otra corriente de pensamiento contrapuesta defiende que estos índices globales proporcionan una información única, independiente de sus componentes (p.ej., Tisak y Smith, 1994a,b; Powell, 1992; O'Reilly *et al.*, 1991; Drazin y Van de Ven, 1985; Rogosa *et al.*, 1982). Estos autores argumentan que los índices globales de ajuste son representaciones conceptualmente diferentes de los elementos que los conforman. Se parte, pues, de la premisa que este índice global revela la existencia de un ajuste general entre esas dos entidades. Si esto es así, no sería necesario el análisis individual de los componentes y, por tanto, sería factible introducir únicamente un índice global como predictor en una ecuación de regresión.

El debate entre estas dos posiciones continua sin resolverse (Bedeian y Day, 1994a,b). Aunque la técnica propuesta por Edwards soluciona algunos de los problemas inherentes a los índices globales, también plantea sus propias limitaciones como son: a) la posible multicolinealidad que resulta de considerar todos los términos, b) la necesidad de tamaños muestrales grandes, ya que al aumentar el número de variables independientes decrecen los grados de libertad para la ecuación, c) o la necesaria justificación conceptual de los términos de orden superior (cuadráticos) para que puedan ser introducidos en la ecuación de regresión. Según Bedeian y Day (1994a,b), aunque los términos de orden superior pueden suponer aumentos de la varianza significativos, esto no contribuye a una mejor interpretación del ajuste si no pueden ser articulados claramente dentro de una teoría<sup>17</sup>.

En definitiva, estas cuatro limitaciones coartan en gran medida la utilidad de esta aproximación. Aquellos estudios que adopten este tipo de ajuste deberían hacerlas explícitas en su planteamiento inicial, así como considerar sus repercusiones en las deducciones y conclusiones finales.

---

es negativo ambas varían en sentidos inversos.

### 3.1.4. El ajuste como grupo

El ajuste como grupo<sup>18</sup> pretende agrupar los casos en diversos conjuntos de empresas, los cuáles comparten una similitud entre un conjunto de atributos. Por tanto, y tomando como punto de partida el cálculo de un índice global de ajuste, bien sea de *diferencias* o de *correlación*, procede a clasificar los casos más parecidos entre sí a partir de una serie de algoritmos de agrupación.

Cuando se usa las medidas de distancias (diferencias) intentamos agrupar aquellos casos que presentan un perfil similar en las magnitudes de las variables. Por tanto, cuando se considere que el valor de las variables es importante, entonces se debe utilizar este procedimiento (Miller, 1978). En cambio, cuando se usan las medidas de correlación se intenta realizar agrupaciones de empresas en las que las correlaciones entre los diversos grupos formados sean muy diferentes, es decir, cada grupo de empresas mostrará una pauta de variación distinta entre las variables (Miller, 1978). Una medida de correlación de similitudes no observa las magnitudes sino los patrones de las variables (Hair *et al.*, 1999).

El análisis cluster es la metodología apropiada para operativizar este tipo de ajuste. En este sentido, dado que la técnica es inductiva y los grupos se forman a posteriori, es importante desarrollar un conjunto de análisis para comprobar la validez descriptiva de los gestalts. Estas pruebas deberían incluir: a) examinar la adecuación del número de grupos extraídos usando procedimientos estadísticos formales, b) demostrar la estabilidad de los cluster, y c) describir los gestalts basándose en la teoría que guía la selección de las variables.

Como puede observarse, esta aproximación a la noción de ajuste es similar a la anterior, ya que el ajuste se calcula entre dos entidades y los índices empleados para medir el concepto de ajuste son los mismos. La diferencia estriba en que ahora se hallan todos los ajustes posibles entre cada par de casos, mientras que en el

---

<sup>17</sup> En este sentido, la proposición substantiva postulada por el modelo de equilibrio simétrico (Southwood, 1978) se acomoda a la utilización de una ecuación polinomial.

<sup>18</sup> Venkatraman (1989a) asocia este tipo de ajuste a la idea de arquetipos ("gestalts"), y resalta que no se trata de taxonomías estratégicas. La distinción que realiza entre arquetipo y taxonomía se basa en el número de atributos incluidos: los primeros incluyen gran cantidad de variables, mientras que las taxonomías se concentran en las más representativas. Sin embargo, tal y como se explicará en el punto II.2, creemos que la terminología utilizada no es apropiada, e induce a confusión. Por lo tanto,

ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia solamente se halla el ajuste entre ese perfil de referencia y cada uno de los casos. Por consiguiente, y puesto que también se basa en el cálculo de un índice global, incurre en las cuatro limitaciones identificadas en la anterior perspectiva. Además, debido a la metodología empleada (análisis cluster) soporta otra serie de importantes limitaciones derivadas de las técnicas cuantitativas de agrupación estadística<sup>19</sup>.

### 3.1.5. El ajuste como correspondencia

Esta perspectiva conceptúa el ajuste mediante una correspondencia entre dos variables pertenecientes a una misma entidad o caso. Por tanto, básicamente la definición y la forma funcional del ajuste (diferencias y correlaciones) es idéntica a las dos aproximaciones anteriores; no obstante, ahora el ajuste no se calcula entre dos entidades, sino entre diferentes variables que caracterizan a una entidad. Así, las puntuaciones por diferencias se pueden definir como la diferencia entre dos variables distintas. Por ejemplo, si utilizamos las ecuaciones 9-12 descritas anteriormente, en estos momentos  $X_1$  podría ser la valoración del grado de incertidumbre del entorno para el caso 1, y  $X_2$  el valor de la flexibilidad productiva para el caso 1. De este modo, se hallaría el nivel de correspondencia que existe entre estas dos características.

Por otra parte, cabe diferenciar entre *índices parciales* de diferencias e *índices globales* de diferencias. En los primeros, los estudios se limitan a analizar de forma separada las diferencias entre diversos pares diferentes de variables (p.ej., Randolph y Dess, 1984). Así, en el caso de que esta puntuación sea usada como predictor se incurre también en la cuarta deficiencia explicada con anterioridad cuando se analizaba el ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia. Desde la segunda aproximación, el ajuste sería calculado como la suma de cada una de las diferencias entre cada par de variables (p.ej., Naman y Slevin, 1993; Miller, 1992a, 1991) y, por tanto, deberían calificarse de índices globales, siéndole de aplicación las cuatro limitaciones enumeradas en la aproximación de ajuste como desviación respecto a un perfil.

---

hemos designado a esta aproximación al ajuste como *grupo*, equiparándolo, en contra de la versión original, a una taxonomía.

<sup>19</sup> Véase apartado II.2.1.

En cuanto a la definición del ajuste como correlación, debemos distinguir también dos nociones y operativizaciones diferentes: los *residuos* y las *correlaciones bivariadas*. En ambos casos el ajuste es definido como la mayor o menor adhesión a una relación lineal entre dos variables. Dos son las diferencias básicas entre ambas nociones:

a) Mediante el primer punto de vista se está asumiendo una relación causal (asimétrica) entre las dos variables a ajustar, ya que para calcular los residuos<sup>20</sup> necesariamente una de ellas se definirá como variable independiente y otra como variable dependiente; por el contrario, si observamos las correlaciones bivariadas, mediante esta forma de operativizar el ajuste suponemos una relación no causal (simétrica) entre las dos variables a ajustar.

b) Las metodologías son distintas. En el análisis de los residuos se deben calcular primero los residuos de la regresión entre las dos variables que se ajustan y, posteriormente, se utiliza el residuo para relacionarlo con una variable criterio. Irving y Meyer (1999) afirman que esta forma de operativizar el ajuste genera el mismo cuarto problema identificado con anterioridad para los índices globales. La segunda se basa en el análisis a posteriori de las correlaciones bivariadas, interpretándolas en función de una serie de asunciones teóricas previas en cuanto al signo y magnitud esperadas. Un procedimiento habitual suele ser dividir la muestra en subgrupos de empresas con alto y bajo rendimiento, para posteriormente examinar la pauta de correlaciones entre las variables (p.ej., Khandwalla, 1973a). Se espera que el valor y signo de esas correlaciones sea distinto en ambos subgrupos, estando el subgrupo de empresas con una alta rentabilidad más acorde a un modelo teórico previamente planteado. El ajuste es definido como una serie de correlaciones predecibles entre pares de variables. Por otra parte, mientras que la técnica del ajuste por residuos podría calificarse de “normativa”, la metodología adoptada por el ajuste como correlaciones bivariadas deberíamos de calificarla de “descriptiva”.

---

<sup>20</sup> Siguiendo el trabajo original de Venkatraman (1989a) se ha ubicado el análisis de los residuos en esta aproximación. No obstante, debido a la existencia de esa relación causal, entendemos que sería más adecuado conceptualarlo dentro de la aproximación mediadora del ajuste. Puesto que esta metodología no permite analizar más de una relación al mismo tiempo, podríamos considerarla como un procedimiento rudimentario de la aproximación mediadora, que ha sido superada ampliamente por la técnica de ecuaciones estructurales.

### 3.1.6. El ajuste como covariación

El desarrollo y perfeccionamiento lógico del ajuste de correspondencias como correlación es el ajuste como covariación. Desde esta aproximación, el ajuste es una pauta de covariación, de consistencia interna, entre un conjunto de variables correlacionadas. Operativizar el ajuste como una covariación está basado en los principios del análisis factorial. La idea de un análisis factorial está basada en la correlación entre variables, ya que cuando dos o más variables están correlacionadas, se puede proponer la existencia de un factor común que, precisamente, recoge la correlación entre ellas (Punch, 1998). En otras palabras, el análisis factorial analiza las pautas subyacentes de covariación entre variables (Hair, *et al.*, 1999). Siguiendo a Hair *et al.*, (1999, p. 80), el análisis factorial es una técnica de interdependencia en la que se consideran todas las variables simultáneamente, cada una relacionada con todas las demás, sin presuponer relación causal alguna.

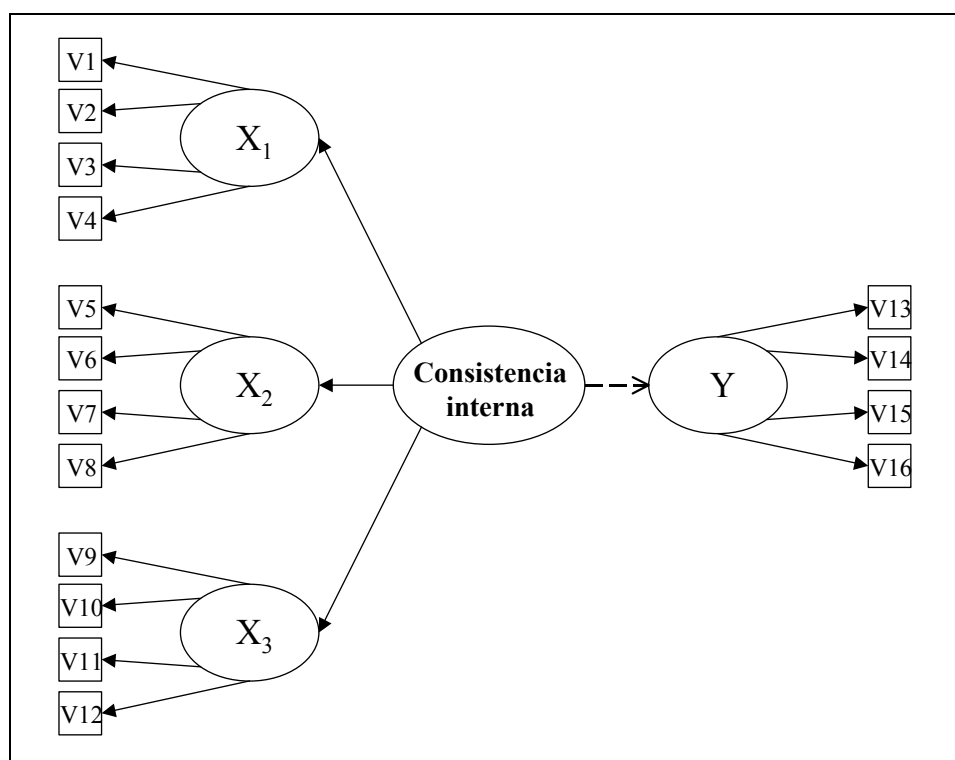
Por tanto, la naturaleza del ajuste es similar a la del ajuste por correspondencia en la que se analizan las correlaciones bivariadas. No obstante, esta aproximación la supera ya que permite: a) analizar simultáneamente la correlación entre más de dos variables y no únicamente una serie de correlaciones bivariadas independientes entre sí y, b) además, designar una pauta de covariación a priori, analizando cómo ésta influye sobre los resultados. En cuanto a esta última diferencia, y adoptando el vocabulario de Venkatraman (1990), podemos apuntar que nos desplazamos de un análisis descriptivo, a posteriori, del ajuste (correlación bivariadas) a un análisis normativo del ajuste en el que se analiza directamente la relación entre ajuste y desempeño económico.

Según Venkatraman (1989a), esta aproximación puede ser modelada bien utilizando un análisis factorial exploratorio, o bien mediante un análisis factorial confirmatorio. Un análisis factorial exploratorio implica usar un análisis de rotaciones oblicuas y analizar las correlaciones entre los factores de primer orden para valorar la posibilidad de un factor de segundo orden. Por el contrario, el análisis factorial confirmatorio utiliza los datos originales para comprobar la existencia de un factor de segundo orden. Por este motivo, Venkatraman indica que la técnica confirmatoria es superior a la técnica exploratoria.

Así, en la figura I.7 podemos observar el diagrama de relaciones en el que el ajuste (consistencia interna) es un factor de segundo orden, y los factores de primer orden ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) representan las dimensiones que deben ser alineadas. La variable dependiente ( $Y$ ) también es un factor de primer orden. Todos los factores, tanto los de primer orden como los de segundo orden, son conceptos latentes (Cureton y D'Agostino, 1983; p. 3). La diferencia estriba en que los primeros están integrados por variables observables ( $V1-V16$ ), y los segundos están integrados a su vez por factores de primer orden.

FIGURA I.7

Representación del ajuste como covariación mediante un análisis factorial confirmatorio



Fuente: elaboración propia a partir de Venkatraman (1990,1989a)

Por otra parte, creemos oportuno destacar que el análisis factorial confirmatorio ostenta una propiedad básica: permite al investigador establecer un determinado patrón de covariación. Como su propio nombre indica, mediante el análisis factorial exploratorio solamente podemos examinar cuál es el patrón de correlación que subyace a unos determinados datos. En cambio, mediante el análisis factorial confirmatorio cabe la opción de definir a priori, a partir de la propuesta

realizada en un marco substantivo, una determinada pauta de covariación y comprobar su efecto en los resultados. En otras palabras, no necesitamos explicar a posteriori cuál ha sido la pauta de covariación extraída de los datos, tratando de razonar (con mayor o menor éxito) que es la defendida por cierto marco teórico, tal y como ocurre con un análisis exploratorio de los datos. Todo lo contrario, primero argumentamos cuál es la pauta de covariación, la fijamos claramente y, por último, sólo nos resta observar su repercusión sobre una tercera variable<sup>21</sup>. En nuestra opinión, la posibilidad de fijar previamente una determinada pauta de covariación es fundamental y supone un avance significativo en el análisis del ajuste como correlación.

---

<sup>21</sup> No obstante, mediante el análisis factorial confirmatorio también cabe la opción de que no se precise a priori ninguna pauta de covariación concreta. De este modo se intenta descubrir (explorar) la pauta de covariación que subyace a los datos, adoptando también una perspectiva meramente descriptiva o exploratoria.

Una vez realizada la explicación de las diferentes aproximaciones metodológicas al concepto de ajuste, en la tabla I.5 hemos recopilado una serie de estudios empíricos que las han utilizado.

**TABLA I.5**

**Referencias ilustrativas de las distintas aproximaciones metodológicas al concepto de ajuste**

<b>Tipos de ajuste</b>		<b>Autor</b>
<b>Moderación</b>		Hitt <i>et al.</i> (2001); Lukas <i>et al.</i> (2001); Beal y Lockamy (1999); Ketchen <i>et al.</i> (1996); McGee <i>et al.</i> (1995); Selto <i>et al.</i> (1995); Powell (1993,1992); Venkatraman (1990); Covin y Slevin (1989); Gresov (1989); Collins <i>et al.</i> (1988); Govindarajan (1988); Robinson y Pearce, (1988); Drazin y Van de Ven (1985); Hitt y Ireland (1985); Fry y Slocum (1984); Argote (1982); Joyce <i>et al.</i> (1982); Hitt <i>et al.</i> (1982a,b); Schoonhoven (1981); Jauch <i>et al.</i> (1980); Pennings (1975); Gale (1972)
		Delios y Beamish, (1999); Kroll <i>et al.</i> (1999); Stimpert y Duhaime (1997); Miller <i>et al.</i> (1988); Prescott <i>et al.</i> (1986); Phillips <i>et al.</i> (1983)
<b>Desviación perfil</b>	<b>Distancia</b>	González (2001); Vera (2001); Huizing y Koster (1997); Lado (1997); Selto <i>et al.</i> (1995); Doty <i>et al.</i> (1993); Veliyath y Shortell (1993); Thomas <i>et al.</i> (1991); Venkatraman (1990); Venkatraman y Prescott (1990); Gresov (1989); Govindarajan (1988); Drazin y Van de Ven (1985)
	<b>Correlación</b>	Vandenbergue (1999); Chatman y Jehn (1994); O'Reilly <i>et al.</i> (1991); Chatman (1991,1989)
<b>Grupo</b>	<b>Distancia</b>	Smith <i>et al.</i> (1997); Miller (1992b); Covin (1991); Smith <i>et al.</i> (1989); Kim y Lim (1988); Cool y Schendel (1987); McGee y Thomas (1986); Miller y Friesen (1986a); Galbraith y Schendel (1983)
	<b>Correlación</b>	Miller (1992b); Miller y Friesen (1978,1977)
<b>Correspondencia</b>	<b>Distancia</b>	Powell (1992); Miller (1992a,1991); Randolph y Sapienza (1991); Alexander y Randolph (1985); Randolph y Dess (1984)
	<b>Correlación</b>	Zahra y Covin (1993); Miller (1992a,1991,1988,1987a); Pennings (1975); Khandwalla (1973a,b)
	<b>Residuos</b>	Zajac <i>et al.</i> (2000); Irving y Meyer (1999); Drazin y Van de Ven, (1985); Fry y Slocum (1984); Dewar y Werbel (1979)
<b>Covariación</b>		Venkatraman (1990)



### **3.1.7. Las diferentes formas funcionales del ajuste: una reseña**

En nuestra opinión, aún siendo el trabajo de Venkatraman (1989a) el principal referente de cualquier estudio que pretenda analizar el concepto de ajuste, éste no diferencia claramente la naturaleza del ajuste, del procedimiento utilizado para su operativización, centrándose en analizar sobre todo este último. Dicha confusión viene dada por dos peculiaridades:

a) Algunas de estas formas funcionales pueden ser operativizadas utilizando diversas metodologías; por ejemplo, el ajuste como correlación, en función del número de variables interrelacionadas, puede ser analizado mediante un análisis de correlaciones bivariadas (correspondencia), o bien, mediante un análisis factorial de segundo orden (covariación).

b) Por otra parte, en función del propósito de la investigación, es decir, si se pretende analizar el ajuste entre entidades, o entre variables, la metodología a utilizar también es diferente; así, el ajuste como diferencias, puede ser utilizado mediante un análisis cluster (grupos) cuando se pretenda realizar una clasificación de los casos y, en cambio, si el objetivo es interrelacionar las variables entonces puede emplearse la diferencia simple entre ellas (correspondencia).

Esto provoca que Venkatraman exponga seis aproximaciones al concepto de ajuste. Sin embargo, si nos fijamos exclusivamente en la formulación matemática del ajuste, podemos descubrir solamente cuatro definiciones diferentes del concepto de ajuste: 1) el ajuste como distancia, en el que se calculan las diferencias entre la magnitud de los valores de los elementos a ajustar, 2) el ajuste como correlación, en el que se calcula la covariación entre los elementos a ajustar, 3) el ajuste como interacción, en el que se calcula el producto entre los elementos a ajustar y 4) el ajuste como mediación, en el que se define una relación causal entre los elementos a ajustar. Por lo tanto, este último se diferencia de los tres primeros por su naturaleza causal.

Adicionalmente, creemos conveniente matizar algunos aspectos que pueden clarificar la lógica subyacente a estas cuatro definiciones de ajuste en función de: a) su complementariedad vs. suplementariedad, b) si la interrelación se calcula sobre la

magnitud de los valores o si, por el contrario, se determina sobre la variación de los valores, y c) su medición directa vs. indirecta.

a) Respecto a la primera matización, el ajuste suplementario es aquel en el que se mide una similitud entre dos entidades, o variables; en cambio, el ajuste complementario se manifiesta cuando se añade algo que no existía (Muchinsky y Monahan, 1987; pp. 269-271). Un ejemplo representativo del primer caso es el estudio de O'Reilly *et al.*, (1991) basado en las correlaciones, y uno representativo del segundo caso, basado en las interacciones, es cuando la presión ambiental facilita u obstaculiza satisfacer las necesidades de una persona (Kristof, 1996). Por lo tanto, se observa que el ajuste suplementario puede basarse en la similitud existente entre las magnitudes de los valores de las variables (diferencia) o, en cambio, en la similitud de las variaciones entre los valores (correlación); mientras, la idea favorecedora expresada por el ajuste complementario parece incorporar la definición de ajuste como interacción.

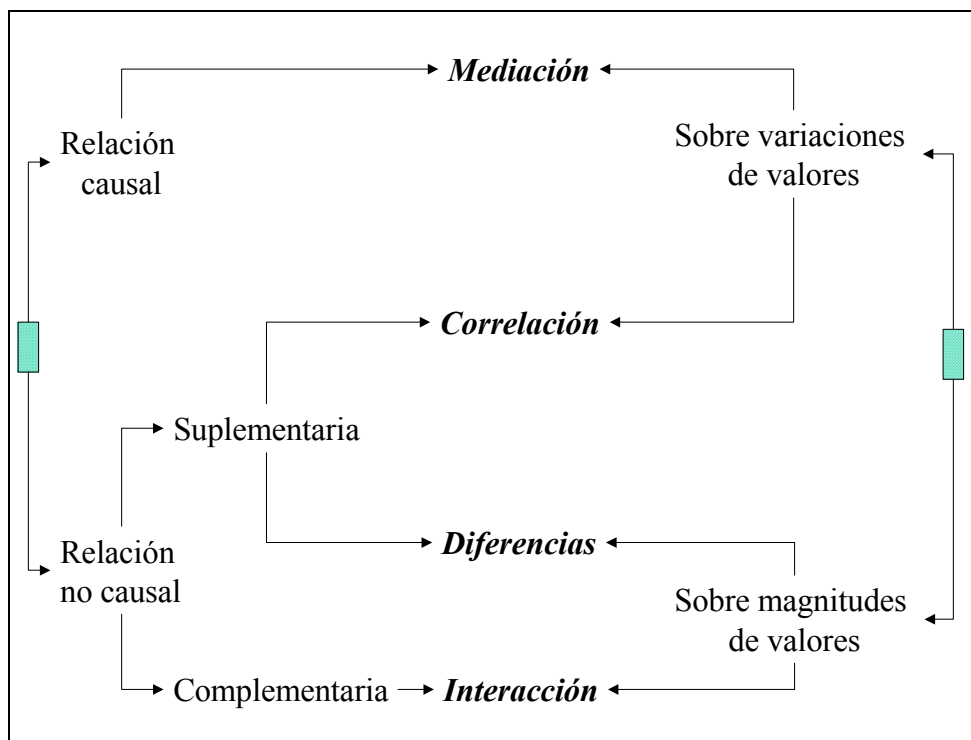
De esta forma, la coherencia o similitud hace que las partes no vayan unas en detrimento de las otras, ni se contrarresten. Por consiguiente, la visión suplementaria implica una convergencia subyacente entre los elementos, es decir, una tendencia compartida entre ellos. Por su parte, el ajuste complementario tiene lugar cuando las partes se potencian entre sí; implica una agregación de elementos independientes. Una alusión que puede servirnos para diferenciar entre ambos significados son los términos matemáticos de intersección y unión.

b) En cuanto a la segunda característica, podemos diferenciar dos tipos de ajustes: (1) cuando el ajuste se define utilizando como "input" los valores de las variables, y (2) cuando se utilizan las variaciones entre los valores de las variables. Por ejemplo, esta desigualdad se percibe con claridad a la hora de decidir cómo medir la similitud entre dos entidades en el análisis cluster. Si elegimos algún índice de diferencias, entonces nos importa analizar las magnitudes de las variables; por el contrario, si se elige el índice de correlación estamos analizando sus patrones de variación (Hair *et al.*, 1999). Por lo tanto, los resultados (grupos o conglomerados de casos) y su interpretación son totalmente diferentes. "Los conglomerados basados en medidas de correlación pueden no tener valores similares en lugar de tener patrones similares. Los conglomerados basados en la distancia tienen valores más

parecidos para el conjunto de variables, pero los patrones pueden ser bastante diferentes” (Hair *et al.*, 1999; p. 503).

La figura I.8 incorpora todas estas matizaciones, relacionando cada definición de ajuste con sus características intrínsecas, lo cual nos permite obtener una comprensión minuciosa de la esencia subyacente a cada una de ellas. De este modo, podremos seleccionar de forma oportuna cuál es el tipo de ajuste que se debe utilizar en un determinado estudio, así como disfrutar de una visión crítica con respecto a si la definición de ajuste adoptada en una investigación es acorde con la argumentación teórica que la respalda.

**FIGURA I.8**  
**Diferentes definiciones de la noción de ajuste: su lógica subyacente**



c) Por último, cabe mencionar que todos los tipos de ajuste presentados hasta estos momentos se definen de forma objetiva y explícita a partir de distintas expresiones matemáticas que relacionan, como mínimo, a dos variables y, por tanto, se basan en *medidas indirectas*. Por el contrario, el empleo de *medidas directas* o subjetivas del ajuste implica: 1) preguntar directamente a un individuo sobre el grado

o la existencia de un ajuste adecuado entre dos entidades y/o variables; 2) que sea el propio investigador, normalmente tomando alguna referencia teórica, el que realice esta apreciación; 3) o bien, asumir implícitamente la existencia de un ajuste en determinadas agrupaciones y/o circunstancias.

1) En cuanto a la primera de las opciones, Tinsley (2000) defiende su utilización siempre y cuando el ajuste haya sido conceptualizado como el juicio realizado por una persona. Por consiguiente, la utilización de medidas directas del ajuste puede observarse principalmente en áreas que investigan el comportamiento de los consumidores (p.ej., Sirgy *et al.*, 1991) o el comportamiento de los empleados (p.ej., Posner *et al.*, 1985). No obstante, incluso en estas áreas, dado que la naturaleza del ajuste se encubre de forma tácita, la mayoría de los investigadores prefieren utilizar medidas indirectas u objetivas que expliciten realmente en qué consiste dicha interrelación (Tinsley, 2000), evitando de este modo posibles inconsistencias. En el campo de la estrategia, el estudio realizado por Datta (1991) es un ejemplo representativo de la utilización de una medida subjetiva. Este autor, mediante la utilización de una escala Likert de cinco puntos (1 = muy similar, 5 = muy diferente), mide el nivel de ajuste organizativo percibido por un directivo entre los estilos de gestión y los sistemas de evaluación de dos entidades que se han fusionado.

2) La segunda posibilidad de operativizar directamente el ajuste está basada en una valoración subjetiva del ajuste, normalmente categórica, realizada por el propio investigador. Un ejemplo representativo lo podemos encontrar en la teoría de Holland (1985) sobre el ajuste entre la personalidad de una persona y las características del entorno laboral. Holland presenta seis estilos de personalidad (realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional) distribuidos por medio de una figura hexagonal y ordenados de forma que cuanto mayor sea la proximidad en esa figura de dos estilos, mayor será su compatibilidad. En las diagonales de esa figura se presentan los estilos contrapuestos. Cuando la personalidad y la ocupación coinciden el ajuste es máximo, en cambio, cuando ambos se sitúan respectivamente en la diagonal de esa figura, entonces el desajuste es máximo. Así, el ajuste puede llegar a ser operativizado como dicotómico (Sí/No), o más o menos continuo (escalas ordinales), en función de las preferencias del investigador. En este sentido, pueden consultarse las revisiones realizadas por Tinsley (2000), Hoeglund y Hansen (1999), Sutherland *et al.*, (1995), Brown y Gore

(1994) y Camp y Chartrand (1992) para comprobar el sinfín de índices concebidos. Precisamente, uno de los problemas más graves identificados por estos investigadores es que dichos índices subjetivos no son intercambiables, es decir, en función de la elección de uno de ellos los resultados son diferentes. Esta circunstancia es una señal inequívoca del peligro de operativizar implícitamente el concepto de ajuste.

De forma similar al planteamiento de Holland, aunque ahora ya no entre diferentes entidades sino entre diferentes variables de una entidad, esta valoración categórica y subjetiva (Sí/No) por parte del investigador se ha dado también en algunos estudios que analizan el ajuste estrategia-estructura (p.ej., Hamilton y Shergill, 1992; Donaldson, 1987), el ajuste estrategia-carácter emprendedor (p.ej., Lengnick-Hall, 1992a) o el ajuste entre la pauta de estrategias funcionales seguida por un grupo de empresas y la seguida por una empresa en particular dentro de ese grupo (p.ej., Nath y Sudharshan, 1994). En estos estudios, cuando una determinada característica estructural concuerda con una determinada característica estratégica, entonces se afirma la existencia de un ajuste; en caso contrario, se califica como desajuste. Tal y como explica Lengnick-Hall (1992a, p. 140), ella optó por esta formulación implícita del ajuste dada la gran dificultad de medir el ajuste de manera positiva; sin embargo, la propia autora (1992b, p. 418) reconoce la necesidad de medir explícitamente el concepto de ajuste en investigaciones futuras.

Por supuesto, tal y como hemos visto ya con la teoría de Holland, puesto que no se especifica la operativización del ajuste, un peligro es la proliferación de diversos índices en función de la interpretación de cada investigador. La consecuencia inmediata será la dificultad de comparar los resultados y la existencia de interpretaciones discordantes. Así, por ejemplo, Nath y Sudharshan (1994) ya no utilizan una escala dicotómica para valorar el grado de ajuste, sino un índice ordinal de cinco puntos (0=desajuste; 4=ajuste). Estos autores (1994; p. 44) reconocen también que cuando la invocación al ajuste es implícita no es posible realizar réplicas de estos estudios ya que depende del juicio de cada investigador y, además, tampoco se puede llegar a distinguir con claridad qué definición de ajuste se secunda.

3) Por último, la suposición implícita de la existencia del ajuste suele presentarse cuando se ha construido una tipología (p.ej., Miles y Snow, 1978; Porter, 1980)<sup>22</sup>. Básicamente, se presupone la existencia de diferentes tipos en los que sí existe un ajuste entre las variables y otros tipos en los que no aparece este ajuste; defendiendo que los primeros serán más efectivos que los segundos. Precisamente, Venkatraman y Camillus (1984, p. 520) declaran que Miles y Snow (1978) utilizan una medida cualitativa del ajuste entre estrategia, estructura y procesos, diferenciando entre los arquetipos que presentan ese ajuste (explorador, analizador y defensor) y el arquetipo que no lo presenta (reactivo).

Siguiendo con la misma lógica, cuando se realiza una clasificación también puede presuponerse que diferentes grupos de empresas, en función del cumplimiento de ciertas características, presentan un mayor o menor ajuste (p.ej., Aragón *et al.*, 1998). Tal y como podemos entrever en el trabajo de estos autores, esta forma de analizar el concepto de ajuste da lugar a la utilización y argumentación de diversas nociones en un mismo estudio, lo cual, genera una gran confusión acerca de cuál es la naturaleza del ajuste que teóricamente se está defendiendo, y cuál es la que en realidad se está contrastando.

Evidentemente, la característica común en cualquiera de estos tres procedimientos directos del cálculo del ajuste es que se prescinde de definir cuál es la naturaleza subyacente del ajuste identificado. Asimismo, otro inconveniente del empleo de una medida directa radica en que, por lo general, ésta representa un índice global de ajuste, por lo que también le es de aplicación las cuatro deficiencias explicadas con anterioridad en el apartado I.3.1.3.1.

Llegados a este punto de la investigación, hemos expuesto ya las diferentes definiciones de ajuste que existen, así como una serie de técnicas operativas utilizadas para su determinación y análisis. Sin embargo, no debemos olvidar que la naturaleza específica del ajuste debe derivarse exclusivamente del planteamiento substantivo adoptado. Por lo tanto, es prioritario analizar el nexo existente entre el marco teórico y la definición de ajuste. Este es el propósito del resto de este capítulo.

---

<sup>22</sup> Esta peculiaridad es uno de los mayores obstáculos (o retos) a los que se enfrentan los investigadores a la hora de analizar el ajuste. Una explicación más detallada se presenta en el punto II.2.4.

### 3.2. MARCOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LAS DISTINTAS FORMAS FUNCIONALES

En este apartado vamos a centrarnos en las propuestas teóricas que pueden ser contrastadas utilizando una determinada forma funcional del ajuste. Cuando una teoría sigue un enfoque contingente, y, por tanto, predice que el efecto de cierta variable ( $X_1$ ) sobre una variable criterio ( $Y$ ) está condicionado por el estado de otra variable ( $X_2$ ), esta proposición substantiva requiere el estudio del ajuste entre esas variables ( $X_1$  y  $X_2$ ). Por consiguiente, no debemos limitarnos a analizar de forma independiente a las variables  $X_1$  y  $X_2$ , es decir, la esencia de la teoría no se basa en el estudio de los efectos principales o directos de estas variables sobre la variable dependiente ( $Y$ ). Lo realmente relevante es el estudio del efecto del ajuste entre esas dos variables.

Como hemos visto, existen diversas formas de ajuste. Sin embargo, cada teoría necesita elegir la más apropiada a sus argumentos (Southwood, 1978), siendo recomendable que en marcos teóricos ya maduros se utilicen formas funcionales precisas que permitan confirmar, o refutar, sus postulados substantivos (Venkatraman, 1989a; p. 439). La demostración empírica de una teoría, y de las proposiciones substantivas que defiende, debe realizarse utilizando una determinada forma funcional de ajuste (Venkatraman, 1989a; p. 441). En este sentido, la utilización de diferentes nociones de ajuste para contrastar una afirmación teórica contingente puede dar lugar a resultados e interpretaciones totalmente divergentes, llegando a modificar la propia esencia de la teoría

Así pues, de acuerdo con Venkatraman (1989a), es aventurado entrar automáticamente dentro de la lógica de la “triangulación” propuesta por algunos autores (p.ej., Selto *et al.*, 1995; Parthasarthy y Sethi, 1992; Venkatraman, 1990<sup>23</sup>; Gresov, 1989; Govindarajan, 1988; Van de Ven y Drazin, 1985; Ginsberg, 1984), que consiste en la utilización simultánea y análisis comparativo de diferentes definiciones de ajuste en un mismo marco teórico. La causa esgrimida por la mayoría de estos autores para la triangulación suele ser la falta de determinación de la definición de

---

<sup>23</sup> Resulta paradójico que, en contra de sus propios razonamientos, en su trabajo de 1990 Venkatraman utilice diversas aproximaciones. Con todo, Venkatraman (1990, p. 36) corrobora la conveniencia de asentar una teoría de forma explícita sobre un determinado modelo de ajuste, yendo de triangulaciones exploratorias *expost* a especificaciones confirmatorias *exante*.

ajuste propuesta por un marco substantivo, lo cual abre el camino a la exploración. De este modo, estas diferentes definiciones se ven como opciones factibles que llegan a descubrir diferentes aspectos y eventualidades de una realidad altamente compleja (p.ej., Venkatraman, 1990; Van de Ven y Drazin, 1985).

Aunque la inclusión en un mismo estudio de diferentes definiciones y/o procedimientos de análisis del ajuste puede ser útil con fines exploratorios, sin embargo, puede ocultar el propósito substantivo y el desarrollo de hipótesis específicas acordes a dicho marco teórico (Venkatraman, 1989a). Antes de la utilización de una determinada definición de ajuste, se debería evaluar la conveniencia de la naturaleza del ajuste con respecto a las afirmaciones teóricas (Venkatraman, 1989a; Fry y Smith, 1987) y, a su vez, puesto que algunas definiciones de ajuste pueden desarrollarse mediante diversas metodologías, se debería evaluar también el diseño de medida más apropiado (Venkatraman, 1989a).

El inconveniente es que estos vínculos (teoría-definición-método) no suelen precisarse en los estudios, tanto teóricos como empíricos, siendo corriente que un mismo marco substantivo haya sido contrastado utilizando diversas definiciones de ajuste. Por ejemplo, argumentando la Teoría Contingente Estructural, Pennings (1975) utiliza el ajuste como interacción y el ajuste como correspondencias (correlaciones bivariadas). Al mismo tiempo, la ambigüedad observada en algunas ocasiones al no explicitar claramente el soporte teórico utilizado en un estudio no facilita el esclarecimiento de estos nexos. Así, por ejemplo, Hitt *et al.*, (1982b) utilizan la perspectiva moderadora del ajuste sin especificar claramente cuál es el marco teórico que han adoptado ni, por supuesto, en que afirmaciones se han basado para elegir dicha expresión.

Todo ello produce un aumento innecesario de la discrecionalidad del investigador a la hora de elegir qué tipo de ajuste es el adecuado para contrastar un marco teórico. Un ejemplo ilustrativo de la dificultad y diversidad de opiniones acerca de la concreción del concepto de ajuste lo podemos observar en el análisis del trabajo de Galbraith (1977,1973) realizado por Van de Ven y Drazin (1985) y Schoonhoven (1981). Mientras que Schoonhoven se decanta por defender que el ajuste entre la incertidumbre y la estructura organizativa propugnado por Galbraith es de naturaleza multiplicativa, en cambio, Van de Ven y Drazin no están de acuerdo



con la aproximación moderadora y defienden una conceptualización covariante del ajuste. Curiosamente, Schoonhoven (1981, p. 355) explica que Galbraith “afirmaba que la descentralización en la toma de decisiones debería covariar con la incertidumbre tecnológica”. Evidentemente, esta observación no puede ser especificada mediante un término multiplicativo entre dos variables. En nuestra opinión, la definición de ajuste adoptada por Drazin y Van de Ven parece ser más acorde con el planteamiento original de Galbraith.

Ciertamente, el planteamiento propuesto por Fry y Smith (1987), Southwood (1978) y Venkatraman (1989a) nos conduce hacia una cuestión básica: ¿qué definición de ajuste se deriva de una teoría y, por tanto, es la apropiada para su confirmación empírica?. Resulta evidente que la contestación a esta pregunta, dadas las alusiones abstractas y someras realizadas del ajuste en la mayoría de las teorías, está llena de controversias y es bastante compleja. En este sentido, Collins *et al.*, (1988) reconocen esta complejidad cuando tratan de descubrir qué tipo de ajuste existe entre la tecnología y la estructura organizativa a la hora de determinar el grado de innovación en los procesos. Por lo tanto, será preciso aprehender la esencia de un marco teórico para realizar un dictamen justificado del tipo de ajuste que le corresponde. En esta línea se posiciona también Schoonhoven (1981, p. 355) cuando advierte que Galbraith (1973) no formaliza la noción de ajuste y, por lo tanto, debe ser ella misma quien descubra cuál es la naturaleza de esa interrelación.

Con el propósito de analizar la correspondencia entre el marco teórico elegido y su respectiva definición de ajuste, hemos elegido como punto de partida los trabajos de Drazin y Van de Ven (1985) y Van de Ven y Drazin (1985). En ellos se identifican tres “aproximaciones conceptuales” al significado del término ajuste, a saber, selección, interacción y sistema (tabla I.6). A continuación pasamos a presentar sus argumentaciones originales, para posteriormente realizar una serie de comentarios sobre ellas.

1. En el argumento de la *selección natural*, el ajuste es el resultante de un proceso evolutivo de adaptación que asegura que sólo las mejores organizaciones sobreviven. Por lo tanto, se asume que existe un equilibrio entre la organización y su entorno, al menos en períodos de tiempo largos, y solamente es necesario analizar la relación entre estructura y contexto. La proposición substantiva (isomorfismo

contexto-estructura) opera como una premisa básica subyacente a esta aproximación y, consecuentemente, no se examina si esta interrelación afecta al desempeño. Normalmente, desde el punto de vista de la selección, el ajuste es definido como un conjunto de correlaciones predecibles entre pares de variables.

**TABLA I.6**

**Interpretaciones alternativas del ajuste en la investigación sobre la organización**

	<b>Selección</b>	<b>Interacción</b>	<b>Sistema</b>
<i>Visión inicial</i>	<i>Asunción</i>	<i>Interacción bivariada</i>	<i>Análisis de la consistencia</i>
Definición	El ajuste es una premisa asumida subyacente a la relación causal contexto-estructura	El ajuste es la interacción de pares de factores contexto-estructura. Afecta al desempeño	El ajuste es la consistencia interna de múltiples características contingentes y estructurales. Afecta al desempeño
Métodos de contraste	Las correlaciones o coeficientes de regresión de contexto (p. ej. entorno, tecnología, o tamaño) sobre la estructura (p. ej. configuración, formalización, centralización) deberían ser significativos	Términos de interacción contexto-estructura en MANOVA o en ecuaciones de regresión sobre el desempeño deberían ser significativos	Desviaciones respecto del diseño tipo-ideal deberían ocasionar una reducción en el desempeño. Las desviaciones (inconsistencias) se originan en contingencias conflictivas
<i>Visión actual y futura</i>	<i>Selección a un nivel macro</i>	<i>Análisis de los residuos</i>	<i>Equifinalidad</i>
Definición	El ajuste se define a diferentes niveles por selección natural (nivel macro) o selección directiva (nivel micro)	El ajuste es una relación lineal del contexto y diseño. Un bajo desempeño es el resultado de desviaciones de esta relación	El ajuste es un conjunto viable de pautas de contexto y estructura igualmente efectivas
Métodos de contraste	Variables sujetas a cambios universales deberían estar muy correlacionadas con el contexto. Variables particulares deberían mostrar correlaciones reducidas.	Los residuos de la relación contexto-estructura sobre el desempeño deberían ser significativos	Relaciones entre constructos latentes de contexto, estructura y desempeño deberían ser significativas, mientras que las características observables no necesitan serlo

*Fuente:* Drazin y Van de Ven (1985, p. 515) y Van de Ven y Drazin (1985, p. 335)

Posteriormente, diferencian dos niveles de análisis en los que predominan diferentes fuerzas y conceptos de ajuste. Así, según estos autores, la mayoría de las organizaciones están limitadas a elegir o adoptar una serie de pautas

estructurales que reflejan sus circunstancias particulares. Por tanto, se imponen una serie de prácticas uniformes, exigidas por el contexto (nivel macro). Solamente las variables de procesos o estructura que no han sido impuestas por niveles superiores podrían interactuar con el contexto para explicar variaciones en el desempeño (nivel micro). Por tanto, se requiere dividir las variables de estructura y procesos en dos grupos: a) las establecidas a un nivel macro, que bastaría analizarlas mediante correlaciones predecibles, y b) aquellas otras particulares de un determinado nivel micro, que tendrían que analizarse usando la aproximación de interacción.

2. Desde la aproximación *interactiva*, se pretende explicar variaciones en el desempeño derivadas de la interacción de variables de la estructura y el contexto. Estos autores, debido a distintos problemas metodológicos que presentan los términos de interacción, básicamente la partición de variables continuas para aplicar ANOVA y la multicolinealidad, proponen hallar puntuaciones por diferencias entre dos variables (ajuste como correspondencia por diferencias). De esta forma, ateniéndonos a sus argumentaciones, esta operativización del ajuste es consistente con la aproximación de la interacción, ya que solamente se espera que ciertos diseños proporcionen un alto desempeño en un contexto dado, y desviaciones de tales diseños se espera que den peores resultados.

Sin embargo, con posterioridad, reconocen que son dos procedimientos distintos, con interpretaciones distintas. Así, la interacción recoge un efecto de aceleración o desaceleración, equivalente al producido mediante la utilización de catalizadores en la investigación química; por otra parte, la puntuación por diferencias calcula una variable que recoge la coincidencia de los valores. Estos autores concluyen que el método de puntuaciones por diferencias sería un caso particular, restringido a dos variables, de la aproximación de sistemas. A continuación, Drazin y Van de Ven plantean que esta segunda aproximación también se podría operativizar mediante el análisis de los residuos entre una variable contextual (independiente) y una variable estructural (dependiente). Los residuos se relacionarían con una variable de desempeño para analizar si desviaciones de esa relación lineal afectan a la efectividad organizativa<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Como podemos observar, la propuesta de diferentes métodos para medir una misma concepción de ajuste ilustra claramente la importancia de esta elección. El método elegido puede modificar el propio significado de la noción de ajuste.

3. La tercera aproximación, la de *sistemas*, supone un cambio de enfoque drástico, tanto en el número de variables a considerar como en el planteamiento substantivo del concepto de ajuste. En cuanto al número de variables, mientras que los dos primeros enfoques suponen una visión reduccionista al basarse solamente en el estudio de la interrelación entre un par de variables, en este tercer enfoque se defiende la importancia de incluir un mayor número de variables entre las que se plantea una interrelación. Asimismo, y mucho más importante que el número de variables a tener en cuenta, es la adopción de la teoría de sistemas.

Los dos primeros enfoques tratan a la organización como si fuese posible descomponerla en elementos independientes que pueden ser examinados separadamente y, con posterioridad, agregar el conocimiento de cada uno de esos elementos para comprender el sistema organizativo global. En cambio, los defensores de la aproximación sistémica afirman que la comprensión del diseño organizativo solamente puede avanzar si se examinan de forma simultánea las principales contingencias, elementos estructurales y el desempeño.

En cuanto a la visión futura, esta aproximación ha adoptado la hipótesis de equifinalidad que supone relajar la idea de que existe un único diseño organizativo mejor para un determinado nivel de contexto (isomorfismo). La equifinalidad reconoce que pueden existir múltiples alternativas efectivas en un mismo contexto. La equifinalidad de los sistemas abiertos sugiere que pueden conseguirse ciertos resultados con diferentes condiciones iniciales y de formas diversas (Kast y Rosenzweig, 1972; p. 450). De esta forma, también ahora se plantea un punto de inflexión importante con respecto a las aproximaciones selectivas, de interacción, e incluso a la visión original sistémica basada en el cálculo de las desviaciones respecto el tipo-ideal (análisis de perfil), ya que estas tres aproximaciones suponen implícitamente una mejor forma de organizar (Van de Ven y Drazin, 1985; p. 347, p. 352). En particular, y siguiendo su argumentación, mediante las desviaciones respecto del diseño tipo-ideal, cada perfil organizativo representa un perfil ideal de valores para un determinado nivel de contexto.

Por tanto, aunque en un primer momento defienden que la metodología apropiada es el análisis de desviación respecto a un perfil ideal, cuando se adopta la hipótesis de equifinalidad esta metodología parece no ser adecuada. Aun cuando

afirman que la desviación respecto a un perfil no es adecuada en esta nueva perspectiva, “puesto que no se han desarrollado aún procedimientos analíticos para examinar la equifinalidad, solamente se utiliza en este trabajo la desviación respecto a un perfil” (Drazin y Van de Ven, 1985; p. 520). No obstante, Van de Ven y Drazin (1985, pp. 351-357) realizan un esbozo rudimentario, pero muy revelador, de cómo se debería analizar la hipótesis de equifinalidad, introduciendo la idea del ajuste como un “constructo latente”, a partir de la interrelación simultánea entre los distintos elementos. Analíticamente, la hipótesis básica de equifinalidad es que el desempeño organizativo es una función del ajuste entre conceptos latentes del contexto y la estructura (Van de Ven y Drazin, 1985; p. 356).

La aproximación sistémica del ajuste necesita de dos elecciones básicas y a menudo conflictivas: (1) seleccionar el modelo organizativo (estructura y procesos) que mejor conecte con un el conjunto de contingencias al que tiene que enfrentarse una empresa, y (2) desarrollar estructuras y procesos que sean internamente consistentes (Van de Ven y Drazin, 1985; p. 357). A partir de esta formulación, la explicación del desempeño organizativo se produce si una organización ha adoptado una estructura que se ajusta al contexto y si el diseño es internamente consistente. En otras palabras, si existe un ajuste global.

En resumen, en la perspectiva de selección estos autores adoptan una visión descriptiva del ajuste, operativizando el ajuste como correlaciones bivariadas predecibles. Desde un punto de vista normativo, la segunda aproximación adopta el ajuste como moderación y el ajuste como mediación (residuos), y la perspectiva sistémica adopta también dos nociones del ajuste, el ajuste por diferencias y el ajuste por correlación.

Aunque Drazin y Van de Ven no delimitan exactamente el tipo de ajuste más acorde a una determinado marco teórico, proporcionan una serie de indicaciones básicas a lo largo de sus trabajos que, en principio, nos permiten reconocer que estas tres aproximaciones secundan, respectivamente, los postulados de la Teoría Evolucionista (Hannan y Freeman, 1977), la Teoría Contingente Estructural (Lawrence y Lorsch, 1967) y la Teoría General de Sistemas (Von Bertalanffy, 1972). Con todo, estos vínculos son bastante eventuales, por lo que creemos adecuado formular una propuesta más sistemática de análisis. En el siguiente punto realizamos

esta primera tentativa. Nuestro objetivo es unir a una teoría con su respectiva definición de ajuste, centrándonos sobre todo en los marcos de la Teoría Contingente de la Estrategia y de la Teoría Configurativa.

### **3.2.1. Las diferentes perspectivas teóricas: una reseña**

Antes de la explicación de esta propuesta, deseamos precisar que dentro de un marco teórico pueden tener cabida diferentes tipos de ajuste, siempre y cuando estén debidamente justificados<sup>25</sup>. En otras palabras, no defendemos que a una teoría le corresponda una única definición de ajuste. No obstante, sí apoyamos que la utilización de un tipo de ajuste posee una serie de connotaciones substantivas muy importantes que deben ser acordes con el marco teórico del que deriva. Igualmente, creemos oportuno advertir que el concepto de ajuste coincide parcialmente con la definición de marco teórico<sup>26</sup>, ya que, en esencia, los dos se elaboran a partir de una serie de interrelaciones entre diversas variables. Por lo tanto, es obvio que el argumento teórico condiciona decisivamente la formulación del ajuste, y viceversa.

Con la intención de dar ese primer paso en la delimitación del vínculo teoría-concepto de ajuste, nos hemos fijado en cuáles son las relaciones de congruencia defendidas por diferentes teorías. En este sentido, hemos identificado dos características básicas, clasificando a las distintas teorías en función de si: a) propugnan tesis deterministas en las relaciones de congruencia o, por el contrario, no deterministas, y b) dentro ya de estas últimas, diferenciamos aquellas que siguen un planteamiento de investigación “estratégico” en el estudio de esas relaciones, de aquellas otras que siguen un enfoque “organizativo”.

a) A nuestro juicio, aquellos enfoques teóricos contingentes que mantienen un punto de vista determinista, en los que una variable ( $X_1$ ) afecta a otra variable ( $X_2$ )

---

<sup>25</sup> Algunos autores (p.ej., Maeliea y Lee, 1979) que analizan el ajuste global defienden que en diferentes ámbitos predominan diferentes marcos teóricos. Por supuesto, en este contexto pueden coexistir diferentes tipos de ajuste.

<sup>26</sup> En suma, un marco conceptual no es más que una representación, gráfica o descriptiva, de las principales variables y de sus interrelaciones (Punch, 1998; p. 56). En este sentido, y utilizando los términos de Fry y Smith (1987), cualquier marco teórico contingente, que expresa la idea que el desempeño económico es una función de la interrelación entre dos o más variables, debe contener tanto afirmaciones que defiendan la definición de ajuste (relaciones de congruencia) como afirmaciones que defiendan el efecto de ese ajuste sobre una tercera variable (relaciones de contingencia). El ajuste representa pues a un subconjunto de relaciones dentro de un marco teórico.

sin que a su vez esta última ( $X_2$ ) ejerza influencia alguna sobre la primera ( $X_1$ ), deberían utilizar la definición causal del ajuste. Según Seth y Thomas (1994) y Bourgeois (1984) esta visión determinista es inherente a la Economía Industrial Clásica. Asimismo, este planteamiento causal prevalece también en la Teoría Contingente Estructural (Donaldson, 1987; Astley y Van de Ven, 1983). Igualmente, la tesis determinista se intuye claramente en el postulado de la selección natural defendido por la Teoría Evolucionista (Hannan y Freeman, 1977). Por tanto, en todas estas teorías en las que la organización es vista como una entidad pasiva, con una nula influencia sobre el entorno, postergando la función directiva a un intento de amoldarse a las condiciones externas, sería recomendable adoptar la forma mediadora del ajuste. En esta línea se postula Venkatraman (1989a) cuando afirma que el paradigma Estructura-Estrategia-Resultados defendido por la Economía Industrial Clásica debería de utilizar la perspectiva de mediación.

Aun cuando la naturaleza mediadora del ajuste sea la más adecuada para estos marcos teóricos, también cabe la posibilidad de utilizar la forma funcional multiplicativa del ajuste, únicamente en su visión moderadora (véase modelo A de la figura 1.5). Desde esta aproximación a la definición de ajuste como moderación, existe claramente una variable activa (variable independiente) y otra variable pasiva (variable moderadora). En este sentido, Dess *et al.*, (1995) defienden la utilización de un análisis de regresión moderador para analizar la proposición teórica contingente estructural de Chandler “la estrategia determina la estructura”. Por otra parte, la visión de interacción (las dos variables son activas) de la forma funcional multiplicativa no podría ser utilizada en un contexto determinista.

En cambio, en aquellas otras teorías en las que se mantiene un juego recíproco o de intercambio entre dos o más elementos, entonces es más adecuada alguna de las nociones de ajuste, bien sea suplementaria o complementaria, que no entrañen relación causal. Así, dentro de esta orientación se localizaría la Teoría Contingente de la Estrategia (Porter, 1985,1980) y la Teoría Configurativa (Miles y Snow, 1978). Porter (1981,1980) reconoce la existencia de una interacción de doble vía entre la estructura del mercado y la conducta de la empresa, atribuyéndole también un papel activo a la estrategia, el cual le había sido negado por los teóricos industriales clásicos (Venkatraman y Camillus, 1984, p. 517). Por su parte, Miles y Snow (1978) también descartan el ajuste causal de la incertidumbre ambiental sobre

la estructura organizativa defendida por los teóricos contingentes de la estructura, defendiendo un juego recíproco de coalineación entre los elementos organizativos, y entre éstos y el entorno.

b) Estas dos teorías con argumentos congruentes no causales presentan entre ellas una diferencia substancial: el proceso de investigación seguido para examinar esas relaciones congruentes, es decir, el ajuste. Si observamos la tipología de Miles y Snow sobresale el enfoque organizativo, que supone un planteamiento del estudio de ajuste totalmente distinto al enfoque estratégico seguido por la tipología de Porter. Es más, el enfoque de investigación es completamente el opuesto. Aunque ambos campos convergen en subrayar la importancia del ajuste, difieren en sus tradiciones investigadoras (Bourgeois, 1985; p. 549). Si retomamos la discusión acerca del ajuste que defendía Galbraith (1977,1973) en su estudio, Van de Ven y Drazin (1985, p. 354) sostienen que la proposición congruente de Galbraith aunque puede aparentar la perspectiva estratégica en el estudio del ajuste, no lo es, ya que se basa en la perspectiva sistémica.

Los defensores de la aproximación organizativa amparan un planteamiento sistémico en el que nuestra comprensión de la realidad solamente puede avanzar si se examinan de forma simultánea los elementos principales (Drazin y Van de Ven, 1985). Solamente a partir de la identificación del patrón de interrelación entre los diferentes elementos se puede analizar el funcionamiento de los diferentes elementos. En otras palabras, el primer paso a dar en el estudio del ajuste es examinar cómo se interrelacionan los elementos. Desde esta perspectiva sistémica, no tiene sentido fragmentar la organización en diferentes elementos para, posteriormente, plantear un examen de sus interrelaciones, tal y como sucede con el enfoque estratégico.

En este sentido, la visión sistémica defiende que las partes de una entidad toman su significado del total y que no pueden ser comprendidas de forma aislada. En vez de intentar explicar cómo el orden ha sido planeado entre las partes de una organización (enfoque estratégico), se intenta explicar cómo el orden emerge de la interrelación de estas partes como algo entero (Meyer *et al.*, 1993). Dawe (1970) cuando explica la diferencia entre la perspectiva estratégica y la perspectiva organizativa se refiere a estas dos aproximaciones como las dos “sociologías”: la



primera ve el sistema social como el derivado de la acción individual, y la otra percibe a las acciones individuales como derivadas del sistema social. Igualmente, Crozier y Friedberg (1980) diferencian entre el argumento sistémico y el argumento estratégico. El argumento sistémico empieza con el análisis de la organización como un todo y posteriormente localiza las acciones individuales dentro de este sistema. En este sentido se declaran también Venkatraman y Camillus (1984, p. 520) cuando afirman que se necesitan diferentes nociones del ajuste para el contenido y el proceso del ajuste. De la lectura de este trabajo se infiere que el contenido del ajuste se basa en el paradigma tradicional de la estrategia (“Business Policy”); en cambio, cuando se refieren al proceso adoptan una visión sistémica proveniente del campo organizativo. Conforme a todos estos autores, las partes solamente son un componente del sistema que deben ser controladas para que pueda mantenerse la integración total. Por otra parte, el argumento estratégico empieza con las partes y procede a construir el sistema, pero sólo como un resultado de la agregación de las partes.

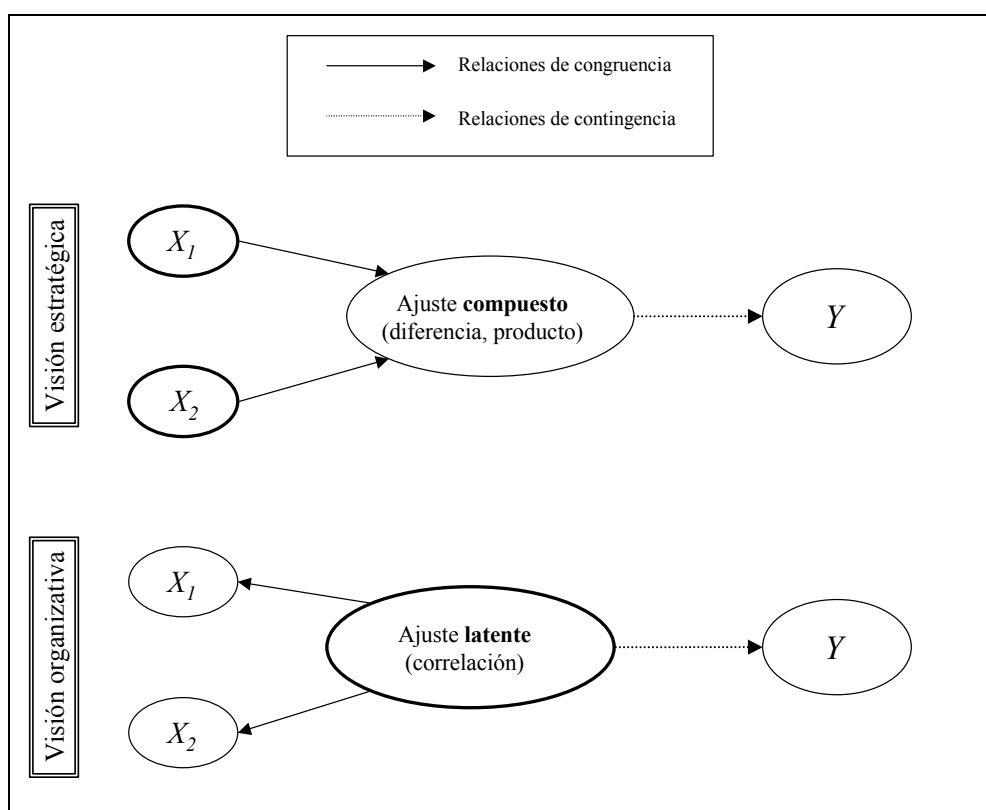
La perspectiva estratégica sigue la visión mecanicista o analítica: empieza con el estudio de los componentes y, posteriormente, éstos se reúnen e integran mediante sus interrelaciones para analizar si son o no compatibles. No obstante, según la perspectiva sistémica, este método es inapropiado para el estudio del sistema como un todo integrado (Phillips, 1972; pp. 472-473). Así que, en el enfoque sistémico cada una de las partes o elementos toma su identidad sólo por su relación con los otros elementos, siendo imposible aislar una parte sin crear una distorsión, o destruir la esencia del propio sistema; por lo que nos importa analizar únicamente aquello que comparten los componentes entre sí, lo común (Phillips, 1972). Al mismo tiempo, diversos autores (p.ej., Delery y Doty, 1996; Doty *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1993; Venkatraman y Prescott, 1990) defienden que el planteamiento contingente organizativo (p.ej., Teoría Configurativa) difiere del planteamiento contingente estratégico (p.ej., Teoría Contingente de la Estrategia) en que el primero está guiado por el principio sistémico en la investigación.

A nuestro juicio, la distinción entre ambos enfoques marca un punto de inflexión básico en la naturaleza del ajuste que nos ayuda a delimitar qué tipo de ajuste propugna una teoría. Claramente, de todas las anteriores argumentaciones podemos deducir que mientras las variables estratégicas contribuyen a formar el

ajuste, por el contrario, las variables organizativas participan del concepto de ajuste. Por lo tanto, en la aproximación estratégica el ajuste está al mismo nivel que las dimensiones que lo componen, siendo considerado como un elemento más del propio contenido de la estrategia. En la aproximación organizativa, la configuración organizativa se equipara al propio concepto de ajuste, ya que en función de la pauta o proceso de ajuste seguido entre las variables de la organización se identifica un determinado arquetipo organizativo.

**FIGURA I.9**

**La diferencia entre la perspectiva estratégica y organizativa del ajuste**



La distinción realizada por Law y Wong (1999) y Law *et al.*, (1998) entre constructos multidimensionales agregados y latentes facilita enormemente la distinción entre ambas perspectivas. Siguiendo la argumentación de estos autores, un constructo latente se especifica como lo común de las variables y precisa que las variables sean manifestaciones del constructo, lo cual implica que el constructo conduce a las dimensiones. Un constructo latente se puede estimar mediante la

covarianza de las variables. Un constructo agregado se forma mediante la unión algebraica de las variables y requiere que sean las dimensiones las que conduzcan al concepto. La función algebraica puede ser aditiva o multiplicativa<sup>27</sup>. Como podemos deducir de estas definiciones, del planteamiento organizativo se deriva un constructo latente, y el planteamiento estratégico nos empuja a conformar un constructo agregado o compuesto (figura I.9). Por lo tanto, desde el enfoque estratégico el ajuste vendría definido como un constructo multidimensional agregado, pudiendo operativizarse mediante la diferencia entre las variables estratégicas o mediante su producto. Por lo que se refiere al concepto de ajuste desde la visión organizativa, éste vendrá definido como un constructo multidimensional de latente, cuya naturaleza subyacente es correlativa.

En esta investigación nos hemos centrado en analizar el marco substantivo defendido por Porter (1985,1980) como ejemplo representativo de la Teoría Contingente de la Estrategia, y que, por tanto, recoge el enfoque estratégico. Asimismo, hemos elegido el marco de Miles y Snow (1978) como paradigma de la Teoría Configurativa, y que sigue el enfoque organizativo.

Por otra parte, ambos marcos teóricos proponen relaciones contingentes diferentes. La tipología de Porter, basada en el enfoque contingente de la estrategia, defiende la hipótesis de isomorfismo. Ésta apunta que diferentes estrategias obtendrán resultados distintos en función de la naturaleza del entorno. No todas las estrategias tienen el mismo potencial de utilidades en un sector industrial determinado (Porter, 1980; p. 161); en función del tipo de entorno existe una estrategia óptima. En cambio, la tipología de Miles y Snow sostiene la hipótesis de equifinalidad, en la que diferentes arquetipos organizativos son igualmente óptimos en un mismo entorno, siempre que sean internamente consistentes.

Por lo tanto, la Teoría Contingente de la Estrategia defiende planteamientos más deterministas, en los que la influencia del entorno en la elección de la opción estratégica más efectiva es pronunciada; y la Teoría Configurativa refuerza el papel de la dirección, en el que existe un alto grado de discrecionalidad directiva para elegir un diseño organizativo efectivo, con relativa independencia del entorno. La

---

<sup>27</sup> Véase el apartado II.3.1. para una explicación más detallada de las diferentes clases de constructos propuestas por estos autores.

tarea básica del directivo en la teoría de la estrategia es tratar de amoldar la estrategia competitiva al entorno industrial. El papel básico de la dirección en la aproximación teórica configurativa es la consecución del coalineamiento interno entre diferentes elementos de la organización.

Diversos autores (p.ej., Delery y Doty, 1996; Doty *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1993; Drazin y Van de Ven, 1985) argumentan que dado que en la Teoría Configurativa se adopta la hipótesis de equifinalidad, entonces no puede aplicarse el ajuste como producto en este marco teórico. En sus estudios empíricos, estos autores suelen adoptar la definición de ajuste como diferencia; en concreto, utilizan la aproximación del ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia. Para todos ellos, la aproximación típica al concepto de ajuste como interacción utilizada por las teorías contingentes, ya sea de la estrategia (p.ej., Teoría Contingente de la Estrategia) o bien de la organización (p.ej., Teoría Contingente Estructural), no es adecuada para la Teoría Configurativa, ya que la presencia de una interacción significativa supone la existencia de una combinación “óptima” (Becker y Gerhart, 1996). Para un determinado nivel/estado de una variable  $X_1$ , existe un determinado nivel/estado de una variable  $X_2$  que maximiza los valores alcanzados en una variable dependiente  $Y$ . Siguiendo las argumentaciones de estos autores, esta proposición comparte la idea de las proposiciones universalistas, aunque eso sí, para una determinada situación y, por tanto, esta construcción del ajuste no es compatible con la idea de equifinalidad defendida desde la Teoría Configurativa.

En definitiva, estos autores postulan que la interacción presupone la existencia de una solución óptima y, por tanto, es adecuada para aquellas teorías, como la Teoría Contingente de la Estrategia, que defienden la idea del isomorfismo; por el contrario, este tipo de ajuste no se podría utilizar para contrastar una teoría, como la Teoría Configurativa, que defiende la creencia de equifinalidad. En nuestra opinión, esta afirmación es incorrecta.

Tal y como ya hemos razonado en el primer punto de este capítulo, si bien es verdad que solamente a partir de las afirmaciones substantivas de una determinada teoría se puede seleccionar la forma funcional del ajuste más apropiada, sin embargo, la cuestión clave es diferenciar qué afirmaciones substantivas delimitan efectivamente la naturaleza del ajuste, y cuáles, en cambio, se enfocan

exclusivamente a analizar los efectos del ajuste dentro de su sistema de relaciones. En este sentido, que una teoría adopte, o no adopte, la hipótesis de equifinalidad no repercute en el tipo de ajuste que sustenta. En palabras de Fry y Smith (1987), sería una afirmación que postula una relación “contingente”. Luego, no podemos derivar la naturaleza del ajuste si nos basamos exclusivamente en estas afirmaciones substantivas (isomorfismo vs. equifinalidad). Ambas suposiciones podrían contrastarse con una misma definición de ajuste, o con cualquiera.

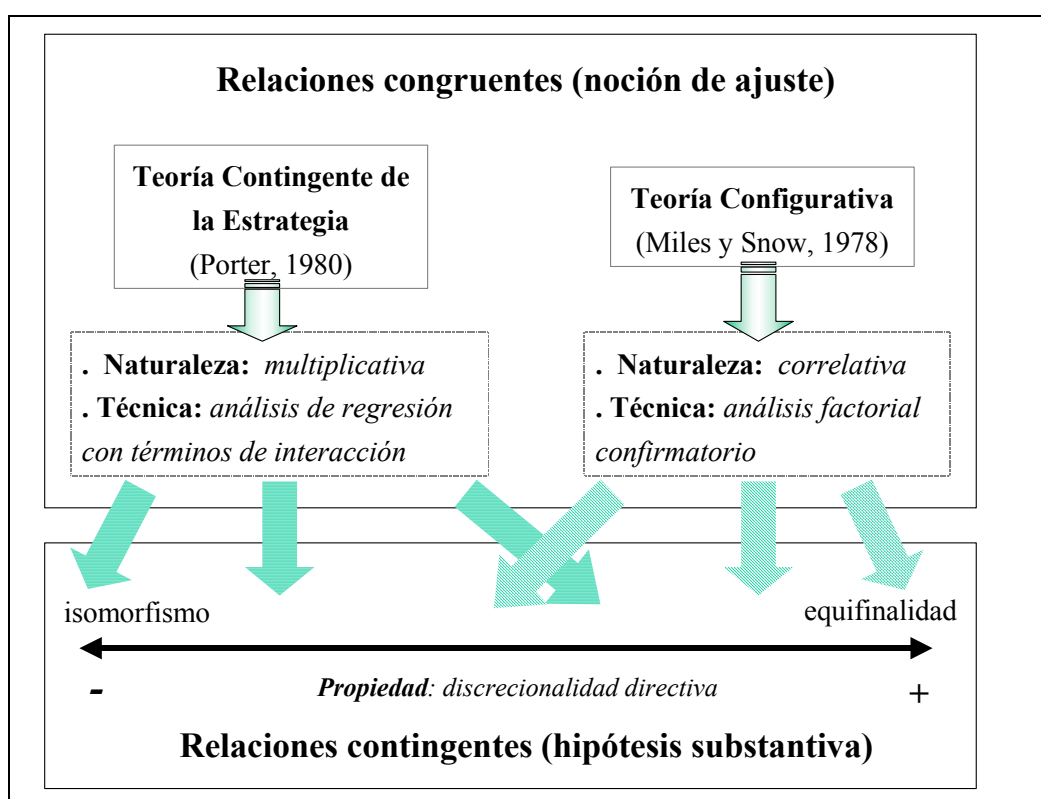
Por lo tanto, aflora una cuestión básica: ¿puede una misma relación contingente ser contrastada por medio de diversas nociones del ajuste (relaciones congruentes)? Si nos basamos en el ejemplo de Schoonhoven (1981), esta autora utilizando la definición de ajuste como interacción (relación de congruencia) intenta validar ambas presunciones teóricas; la  $H_0$  representa a la proposición isomórfica y las otras tres hipótesis ( $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$ ) representan un planteamiento equifinalista. Así pues, en principio, la contestación a la cuestión anterior debería ser afirmativa; cualquier definición de ajuste puede ser apropiada para demostrar una relación contingente. Lo cual no significa que todas las nociones de ajuste sean correctas en un determinado estudio, ya que dependerá de su marco teórico, es decir, de cuales sean las afirmaciones congruentes que mantiene la teoría en particular defendida en esa investigación.

En la figura I.10 se aprecia claramente la diferencia entre estos dos tipos de relaciones. Así, podemos observar como, a nuestro parecer, la Teoría Contingente de la Estrategia y la Teoría Configurativa manifiestan relaciones congruentes totalmente diferentes. Mientras que en la primera la definición de ajuste sigue la perspectiva de interacción, en cambio, la segunda sostiene la perspectiva covariante del ajuste. Ambos marcos teóricos son disímiles, con técnicas de análisis idiosincrásicas e interpretaciones propias. Por consiguiente, desde nuestro punto de vista, sería una equivocación tratar de examinar los efectos del ajuste intercambiando sus respectivas nociones.

Otro tema, totalmente independiente del tipo de ajuste, es por qué efecto aboga cada uno de esos marcos teóricos. Como hemos visto, la Teoría Contingente de la Estrategia defiende un efecto isomórfico (un tipo de entorno—un tipo de estrategia efectivo), y la Teoría Configurativa un efecto equifinalista (un tipo de

entorno—diversos arquetipos de organizaciones efectivas). La cuestión subyacente parece ser la misma: el grado de discrecionalidad directiva a la hora de elegir la estrategia (organización) más efectiva, o por el contrario, el grado de selección del entorno. La hipótesis de isomorfismo se decanta por potenciar el papel del entorno; de forma inversa, la hipótesis de equifinalidad apoya el papel de la dirección.

**FIGURA I.10**  
**Las relaciones congruentes y contingentes en dos marcos teóricos**



No obstante, aún en el supuesto de que la Teoría Contingente de la Estrategia invirtiese su presunción y sostuviese a la hipótesis de equifinalidad, permaneciendo constantes sus argumentaciones congruentes, deberíamos seguir utilizando el ajuste como interacción para modelar esta teoría. Un razonamiento similar, aunque inverso, podríamos realizar en el caso de la Teoría Configurativa. De este modo, podemos apreciar la importancia de distinguir ambos tipos de relaciones.

En definitiva, únicamente después de que el investigador haya fijado claramente el marco substantivo elegido es posible seleccionar qué definición de ajuste seleccionar que sea acorde con el mismo. Por tanto, no sería adecuado contrastar una teoría utilizando una definición de ajuste que no le sea propia. Todo ello demuestra la trascendencia de fijar claramente el soporte teórico de una investigación.

Un último refuerzo que nos permite aclarar el marco teórico elegido, consiste en tratar de formular hipótesis específicas, evitando términos genéricos. Esta concreción también reduce la posibilidad de confusiones en la elección del tipo de ajuste llevada a cabo en un estudio. En este sentido, diversos autores (p.ej., Becker y Gerhart, 1996; Fry y Slocum, 1984; Schoonhoven, 1981) plantean la necesidad de la realización de investigaciones más consolidadas mediante una mayor especificación de las hipótesis que se pretenden contrastar. Por ejemplo, se debería evitar introducir el término genérico de “ajuste” cuando se formula una hipótesis substantiva. Esta formulación imprecisa puede llegar a suscitar interpretaciones diversas y muy heterogéneas en diferentes investigadores.

En síntesis, un planteamiento substantivo debe concordar con la definición de ajuste elegida y la metodología utilizada, de forma que no se produzcan contradicciones entre ellos (Hartman y Moers, 1999; Venkatraman, 1989a; Southwood, 1978). En la tabla I.7 hemos tratado de formular ejemplos ilustrativos de hipótesis acordes a cada una de las nociones de ajuste mostradas en esta investigación. De esta forma, se expone una visión completa de este capítulo al integrar los tres elementos básicos: marco teórico, definición de ajuste y técnica analítica. Por otra parte, se aprecia que para la técnica de análisis cluster no se ha planteado ninguna hipótesis substantiva, ya que su propósito privativo es la realización de una clasificación exploratoria de los casos<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Tal y como explicamos en el apartado II.2.1, esta técnica presenta serias dificultades cuando el objetivo es replicar un determinado marco teórico.

TABLA I.7

Una visión completa del análisis del concepto de ajuste

Naturaleza del ajuste	Metodología	Planteamiento de hipótesis substantivas
1. Mediación	1.a. Análisis de ecuaciones estructurales y/o "path" análisis 1.b. Análisis de los residuos	Cambios en la variable $X_1$ ocasionan cambios en la variable $X_2$ , lo cual afecta a cambios en los valores de la variable Y. [1.a.; 1.b.]
2. Correlación	<i>Entre variables de una misma entidad</i>	
	2.a. Análisis de correlaciones bivariadas (a posteriori) 2.b. Análisis factorial de segundo orden (a priori)	La existencia de una pauta de variación común entre las variables $X_1$ y $X_2$ , afecta a cambios en los valores de la variable Y. [2.a.; 2.b.]
	<i>Entre variables de diferentes entidades</i>	
	2.c. Análisis cluster mediante correlaciones (entre todos los casos) 2.d. Análisis del perfil de correlaciones (un perfil de referencia / un caso)	La existencia de una pauta de variación más análoga entre los perfiles (conjunto de variables) de dos entidades, afecta de manera positiva a los valores de la variable Y. [2.d.]
3. Diferencias	<i>Entre variables de una misma entidad</i>	
	3.a. Análisis de los Índices parciales de cada diferencia 3.b. Análisis de la suma de todos los índices parciales	<i>De forma genérica:</i> una diferencia entre los valores de las variables $X_2$ y $X_1$ , afecta a cambios en la variable Y. [3.a.; 3.b.]. Por ejemplo, en el caso concreto de una <i>diferencia absoluta:</i> para cualquier valor de la variable, $X_2$ existe un valor apropiado de la variable $X_1$ que maximiza la variable dependiente Y; desviaciones de esta relación en cualquier dirección reducen el valor de la variable Y.
	<i>Entre variables de diferentes entidades</i>	
	3.c. Análisis cluster de diferencias (entre todos los casos) 3.d. Desviaciones respecto un caso de referencia (un perfil de referencia / un caso)	Desviaciones de $X_{1p}$ (valor de la variable $X_1$ para un caso en particular) con respecto a $X_{1r}$ (valor de la de la variable $X_1$ para el caso de referencia), afectan a cambios en la variable Y. [3.d.]
4. Interacción	Análisis de regresión con términos de interacción	A mayor valor de la variable $X_2$ , mayor será el impacto de la variable $X_1$ sobre la variable Y.  Cuando los valores de la variable $X_2$ sean altos, incrementos en la variable $X_1$ influirán positivamente en la variable Y.



#### 4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Con el objetivo de que cualquier investigador, con independencia de su orientación teórica, repare en los múltiples significados que puede adquirir el concepto de ajuste, hemos considerado oportuno empezar este capítulo explicando cuáles son y mediante qué metodologías pueden concretarse. Son necesarios unos conceptos apropiados para precisar una teoría, y viceversa (Kaplan, 1964). Por lo tanto, debe entenderse que la elección de uno de ellos condiciona la elección del otro. Aún así, *el razonamiento lógico y correcto sería empezar con la elección del marco teórico elegido y, posteriormente, analizar la naturaleza del ajuste que se deriva del mismo y su particular técnica operativa*. Tal y como hemos defendido en la última sección de este capítulo, *si no prefijamos el marco teórico no podemos saber que definición de ajuste es la más apropiada*.

- En este sentido, se debería evitar la realización de investigaciones en las que el marco conceptual elegido no aparezca claramente delimitado. Se debe explicitar de forma manifiesta que teoría se elige, para que la definición de ajuste y la metodología elegidas concuerden con sus postulados. En estos estudios, la utilización de una determinada definición de ajuste es bastante aleatoria. Además, no podemos reconocer si concuerda o no con sus postulados teóricos, por lo que se dificulta una revisión rigurosa de los mismos. Por otra parte, hemos insistido en que no debemos confundir las afirmaciones a partir de las cuales se deduce la naturaleza del ajuste, con aquellas otras que defienden el efecto de ese ajuste sobre una tercera variable. *Es básico diferenciar entre hipótesis de congruencia (definición de ajuste) e hipótesis de contingencia (efecto del ajuste)* (Fry y Smith, 1987).

A priori, una misma hipótesis de contingencia puede ser contrastada utilizando cualquier definición de ajuste. No obstante, su conveniencia dependerá del marco teórico elegido. Precisamente, hemos razonado que la hipótesis de equifinalidad, al igual que la de isomorfismo, en principio, puede contrastarse con cualquier tipo de ajuste. Ahora bien, si adoptamos la Teoría Configurativa entonces sí que deberíamos adoptar el ajuste como correlación, pero no debido a que postule la equifinalidad, sino debido a que en otros de sus postulados teóricos postula la consistencia interna (covariación) entre sus elementos. En cambio, si adoptamos la

Teoría Contingente de la Estrategia la definición de ajuste más acorde con sus postulados es de naturaleza multiplicativa.

De este modo, anticipamos ya nuestra opinión del tipo de ajuste que le corresponde a cada uno de estos dos marcos teóricos. Así, mientras que el primero sería apropiado para aquellas teorías que adoptando una visión sistémica postulen la importancia de una coherencia interna entre los elementos que configuran a la organización (p.ej., Teoría Configurativa), el segundo tipo de ajuste sería apropiado para aquellas teorías que propugnen la existencia de unos efectos conjuntos debido a la agregación de diferentes elementos (p.ej. Teoría Contingente de la Estrategia). Su justificación será objeto de un desarrollo más amplio en el siguiente capítulo.

- *Cabe la posibilidad de que un estudio proponga elegir para distintos dominios, normalmente externo e interno, distintas teorías y, por lo tanto, pueden darse distintos tipos de ajuste.* En esta dirección parecen apuntar muchos de los estudios que han propuesto modelos integradores y que consideran la importancia de un ajuste global (p.ej. Combe, 1999; Hoskisson *et al.*, 1999; Powell, 1992; Hrebiniak y Joyce, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Jemison, 1981a; White y Hamermesh, 1981; Maeliea y Lee, 1979; Child, 1972). Por lo general, cuando analizan el ámbito externo coinciden en estimar, en mayor o menor medida, un ajuste causal (mediador) entre el entorno y alguna característica organizativa; en cambio cuando analizan el dominio interno suelen inclinarse por un ajuste de naturaleza no causal.

- Si nos adentramos ya en *las diferentes definiciones de ajuste –mediación, correlación, diferencias e interacción–, debemos de resaltar que éstas no son intercambiables entre sí, es decir, cada una de ellas tiene su propia interpretación.* Así, diversos trabajos exploratorios (p.ej., Hoffman *et al.*, 1992; Venkatraman, 1990) confirman que diferentes definiciones de ajuste no obtienen los mismos resultados. Aunque interesantes, creemos que no es necesario la realización de estos trabajos exploratorios ya que se evidencia claramente que las formulaciones matemáticas de cada definición de ajuste son distintas. Es mucho más relevante la realización de estudios confirmatorios en los que se avale, basándose en una determinada teoría, la existencia de una cierta definición de ajuste (Hatton y Raymond, 1994; Venkatraman, 1989a; Fry y Smith, 1987; Southwood, 1978); relegando a un segundo plano la realización de trabajos exploratorios que son meros ejercicios

experimentales, sin la posibilidad de una interpretación substantiva sólida. Por tanto, *la utilización de diferentes tipos de ajuste en un mismo estudio debería estar justificada teóricamente.*

Esta posición es antagónica a la defendida por Van de Ven y Drazin (1985) al respaldar el diseño de estudios que permitan la comparación de diferentes definiciones de ajuste. Aunque la postura inequívoca de estos autores es la realización de “triangulaciones”, no obstante, llegan a convenir que en el caso de la existencia de unos fundamentos teóricos fuertes, entonces un estudio puede postular que una forma de ajuste prevalece sobre las otras (Van de Ven y Drazin, 1985; p. 360).

- Diversos autores (p.ej., Venkatraman y Prescott, 1990; Gresov, 1989; Drazin y Van de Ven, 1985) argumentan que examinar el ajuste entre dos dimensiones no captura la esencia holista, presumiblemente representada por los índices globales. No obstante, *la calificación como de holista, debería valorar no tanto el número de elementos considerados (la amplitud del ajuste), sino si entre esos elementos se han considerado y analizado de forma simultánea sus interrelaciones* (Von Bertalanffy, 1972). El holismo supone la existencia de un ajuste simultáneo entre todos los componentes que forman un sistema. Globalización (extensión) no es sinónimo de integración (ajuste). “Con el fin de considerar todos los elementos que observamos en las organizaciones, nos desviamos de un enfoque de sistemas. Quizá se deba a que sabemos más de los elementos o subsistemas de una organización que sobre las interrelaciones e interacciones entre estos elementos. La teoría general de sistemas nos fuerza a considerar estas relaciones, de las que sabemos poco; un verdadero dilema” (Kast y Rosenzweig, 1972; p. 454).

- Sin duda alguna, las metodologías de medición del ajuste más utilizadas han sido el ajuste como interacción –análisis de regresión con efectos de interacción- y el ajuste como grupo –análisis cluster-; en cambio, la menos utilizada parece ser el ajuste como covariación –análisis factorial- (véase tabla I.5). Ambas situaciones generan problemas.

Así, debido a la generalización del análisis de regresión con términos de interacción, la primera aproximación ha sido utilizada empíricamente para contrastar

hipótesis postuladas desde teorías muy dispares, despreocupándose los investigadores si en sus postulados teóricos prevalecía, o no, alguna justificación que apoyase la idea de la existencia de un efecto conjunto o multiplicativo entre los elementos. Precisamente, Venkatraman y Prescott (1990, p. 5) critican este uso generalizado e indiscriminado de esta aproximación en el estudio del ajuste entorno-estrategia. Asimismo, la utilización intensiva del análisis cluster, tal y como se analiza en el siguiente capítulo, ha supuesto que esta técnica estadística se utilice con unos propósitos que no le son propios, lo cual, ocasiona dificultades en la interpretación de los resultados. *La generalización de las dos primeras técnicas de análisis ha supuesto que se incurra en múltiples irregularidades, por el contrario, la definición covariante precisa de un impulso que extienda esta perspectiva de ajuste.*

- Por otra parte, debido a los numerosos e importantes problemas que comporta el uso de índices globales de ajuste, *el concepto de ajuste debería estar basado en unas pocas dimensiones específicas, y conceptualmente básicas, defendidas por un determinado marco teórico.* Es más aconsejable recoger datos válidos de pocos elementos, que datos de una validez cuestionable de muchos elementos.

- Es necesario enfatizar la diferencia que existe entre las aproximaciones metodológicas del ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia y el ajuste como grupo de las otras cuatro perspectivas identificadas por Venkatraman (1989a). En estas dos perspectivas el ajuste se desprende de la comparación entre dos entidades o casos, mientras que en las demás –ajuste como moderación, ajuste como correspondencias, ajuste como covariación y ajuste como mediación- el cálculo del grado de ajuste se deriva de varios atributos o variables pertenecientes a una misma entidad. Por tanto, mediante el uso de *la desviación respecto a un perfil de referencia y del análisis cluster solamente se analiza el grado de similitud entre diferentes casos, en ninguno de ellos realmente se consideran las interdependencias entre las variables que conforman un caso.*

- La calificación del análisis de regresión con términos de interacción como una técnica estadística inherentemente reduccionista, limitada a analizar la interacción entre dos variables, debería ser reconsiderada. El concepto de interacción estadística puede ser aplicado a más de dos variables independientes (Aiken y

West, 1991; Jaccard *et al.*, 1990; Allison, 1977; Blalock, 1965), lo cual es más discutible que pueda realizarse con el ajuste por diferencias (Hoffman *et al.*, 1992). Por lo tanto, debería reflexionarse sobre si, en realidad, la suma de pares de diferencias (índice global) es una representación adecuada del holismo. Precisamente, la forma funcional del ajuste por diferencias es la única de las cuatro que se ve restringida a analizar exclusivamente un par de variables. *Tanto el ajuste como interacción*, a partir de la introducción de términos multiplicativos entre más de dos variables en una ecuación de regresión, *como el mediador y el correlativo*, a partir de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales, *permiten analizar interrelaciones simultáneas entre más de dos variables*. Curiosamente, las investigaciones que propugnan una visión global y holista de la organización han defendido la operativización del ajuste como diferencias, ya que tanto el análisis cluster como la desviación respecto a un perfil de referencia no son más que procedimientos estadísticos basados en la suma de diferencias.

Toda esta problemática inherente a la utilización del ajuste como diferencias provoca que el ajuste como interacción y el ajuste como covariación surjan como dos de las nociones de ajuste más útiles, y con connotaciones totalmente diferentes, para el estudio de las tipologías estratégicas.

En resumen, el concepto de ajuste sigue siendo difícil de conceptuar y medir, debido en parte al concepto en sí mismo, pero sin lugar a dudas, otro motivo ha sido el uso indeterminado de este término. Son innumerables las investigaciones en las que aparece este concepto; en cambio, son muy exiguas aquellas que lo han explicado y delimitado formalmente. Las observaciones realizadas en este capítulo pueden ayudar a descubrir el contenido de esta “caja negra” que aún representa el concepto de ajuste.



**CAPÍTULO II**

**EL AJUSTE EN LAS TIPOLOGÍAS DE PORTER (1985,1980)**  
**Y MILES Y SNOW (1978)**





## 1. INTRODUCCIÓN

Dado que en el primer capítulo hemos delimitado el concepto de ajuste, ahora nos resta precisar qué entendemos por “tipología estratégica”. Cualquier tipología supone un intento de ordenar los fenómenos sociales. No obstante, existen dos líneas de investigación básicas que persiguen este objetivo, las clasificaciones y las tipologías (Ferguson y Ketchen, 1999; Rich, 1992; Carper y Snizek, 1980), y es importante diferenciar entre estas dos perspectivas de análisis ya que cada una de ellas posee unas connotaciones singulares. Una tipología no es un sistema de clasificación (Doty y Glick, 1994). Por lo tanto, el primer objetivo de este capítulo es *delimitar ambos conceptos*, advirtiendo que nuestra definición de tipología es mucho más restrictiva que la sugerida por el uso común del término. Desde nuestro punto de vista, una tipología es un marco substantivo cuyo eje central es el concepto de tipo ideal (Bailey, 1994; Doty y Glick, 1994).

Por consiguiente, un punto básico en nuestra investigación es *especificar qué entendemos por tipo ideal*. Con este fin, y siguiendo las indicaciones de Doty y Glick (1994) y Meyer *et al.*, (1993), nos hemos basado en la idea de tipo ideal desarrollada por Weber (1990). En este sentido, es adecuado conocer qué procedimientos se han utilizado para constituir estos tipos ideales, así como qué métodos suelen usar los investigadores para analizar la relación entre tipo ideal y desempeño organizativo. De este modo, podemos identificar cuál es la problemática que rodea al estudio de cualquier tipología.

Además, puesto que el concepto de tipología lo asimilamos al de teoría o marco substantivo, creemos conveniente distinguir entre “tipo ideal estratégico” y “arquetipo ideal estratégico”. Ambas expresiones: a) existen en dominios diferentes; los primeros reúnen dimensiones pertenecientes al contenido de la estrategia, mientras que en los segundos se hallan también características de la estructura y procesos organizativos; y b) poseen connotaciones substantivas diferentes; mientras

que los tipos siguen la Teoría Contingente de la Estrategia, los arquetipos corresponden a la Teoría Configurativa.

Tanto los tipos como los arquetipos estratégicos representan a entidades surgidas de la reunión de diversas dimensiones, a las cuales se les ha venido a denominar genéricamente como “configuraciones estratégicas”. El término configuración sugiere cualquier conjunto multidimensional de características distintivas que se presentan de forma simultánea (Lengnick-Hall, 1992a,b; Meyer *et al.*, 1993). Al mismo tiempo, una definición más rigurosa de lo que entendemos por configuración debe de incluir el ajuste entre esas características. Una definición estricta de configuración vendría caracterizada como una constelación o agrupación multidimensional de distintos atributos que se dan simultáneamente y que están interrelacionados (Mintzberg, 1990; Miller, 1987c; Miller y Mintzberg, 1983). Resulta problemático que las partes de una entidad social sean analizadas aisladamente, sin considerar su integración (Miller y Friesen, 1984). Por lo tanto, el concepto de configuración vendrá caracterizado por dos cualidades: a) una reunión de distintos atributos, b) entre los que existe una interrelación. A partir de esta definición se manifiesta la naturaleza holista de cualquier configuración, ya que todos los elementos que la conforman son mutuamente interdependientes. En este sentido, Lengnick-Hall (1992a,b) y Miller (1986) dan un primer paso en la especificación de la naturaleza de ese ajuste. Según estos autores, las configuraciones representan una síntesis de dimensiones estratégicas entre las que no podemos establecer relaciones causales. En otras palabras, no podemos recurrir al ajuste como mediación en la formación de configuraciones.

Nuestro siguiente propósito es *examinar cuál de las tres restantes nociones de ajuste –correlación, diferencias e interacción- se adapta mejor a un determinado planteamiento substantivo*. Como ya hemos anticipado en el primer capítulo, a nuestro entender, la definición de ajuste defendida por la Teoría Contingente de la Estrategia y la Teoría Configurativa es diferente y privativa a cada una de ellas. Una de las finalidades de este capítulo es, pues, exponer las afirmaciones teóricas que especifican las “relaciones congruentes” de cada teoría. En particular, y también con el propósito de delimitar lo más posible el dominio para poder modelar ambos marcos teóricos, hemos elegido la tipología de Porter (1985,1980) como ejemplo

representativo de la Teoría Contingente de la Estrategia, y la tipología de Miles y Snow (1978) como ejemplo característico de la Teoría Configurativa.

Ambas tipologías coinciden en destacar la importancia del ajuste entre las dimensiones que comprenden su dominio. Por lo tanto, esta circunstancia nos conduce al propósito principal de nuestra investigación: *analizar la importancia y el efecto del ajuste sobre los resultados económicos*. Así, en cada uno de estos dos marcos teóricos se analiza la significatividad del ajuste entre los elementos sobre los resultados económicos, diferenciando entre el ajuste interno y el ajuste global. En el dominio interno se escogen exclusivamente las dimensiones controlables por la dirección que configuran los tipos y arquetipos estratégicos; en el marco global, se incorpora, además, una característica del entorno, analizándose el efecto en los resultados económicos del ajuste entre la configuración estratégica y el entorno. Adicionalmente, pretendemos *examinar las principales “relaciones contingentes” defendidas en estos dos marcos teóricos*.

Para la consecución de todos estos objetivos hemos estructurado este capítulo en dos secciones claramente diferenciadas. En la primera parte analizamos el concepto de tipología estratégica, definiendo las diferentes modalidades de configuraciones estratégicas que coexisten, cuáles son sus características y limitaciones. En la segunda parte pasamos a analizar las dos tipologías estratégicas, detallando sus antecedentes, la visión original de los autores, las limitaciones y ampliaciones posteriores y, por último, se formulan las respectivas hipótesis substantivas objeto de estudio, tanto para el ámbito interno como para el global.

## **2. EL CONCEPTO DE TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA**

Como ya hemos señalado, una primera distinción debería hacerse entre una clasificación y una tipología. La preocupación por discernir estos dos términos la podemos observar claramente cuando White (1986) diferencia entre los estudios que se concentran en el desarrollo de ciertos tipos de estrategias competitivas (p.ej., Porter, 1980), de aquellos otros que han tratado de generar grupos de empresas con perfiles homogéneos basados en una serie de atributos estratégicos (p.ej., Robinson y Pearce, 1988; Dess y Davis, 1984; Galbraith y Schendel, 1983; Hambrick, 1983b).

Esta distinción se hace mucho más explícita en los trabajos de Bailey (1994), Doty y Glick (1994), Ketchen *et al.*, (1993), Rich (1992) o Hambrick (1984), en los que se diferencian estas dos variantes en función del método elegido para reunir las dimensiones que conformaran las configuraciones estratégicas.

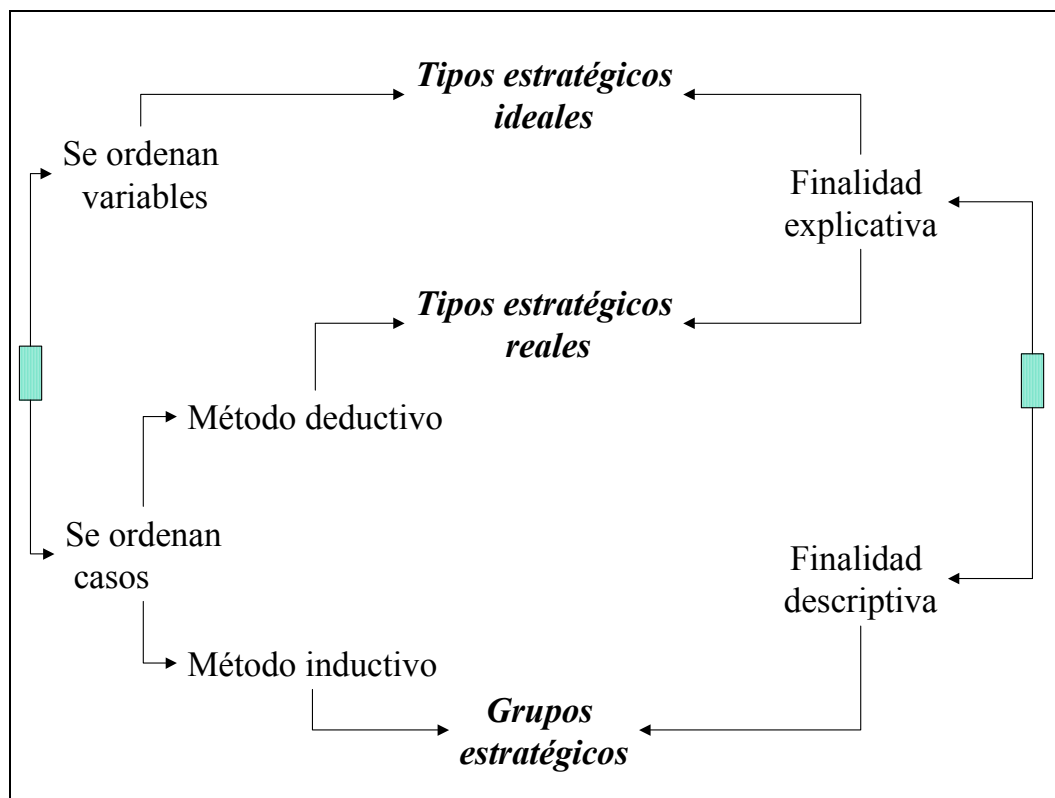
De forma genérica, todos ellos distinguen entre el enfoque inductivo (taxonomía) y el deductivo (tipología). En el primero se intentan clasificar los casos (empresas) en configuraciones mediante la utilización de alguna técnica estadística, habitualmente el análisis cluster; en cambio, el enfoque deductivo trata de clasificar los casos en configuraciones a partir de un marco conceptual establecido a priori. La elección de una metodología u otra es relevante en la literatura estratégica cuando se intenta relacionar estas configuraciones con el desempeño económico ya que se observan diferencias en sus capacidades para justificar los resultados empresariales, así como en la capacidad de realizar predicciones en el futuro sobre éstos (Camisón, 1998). Debemos apreciar que el objetivo último y común de estas dos aproximaciones es el de catalogar los casos en determinados tipos o arquetipos estratégicos.

Sin embargo, Bailey (1994) afirma que la diferencia básica entre una clasificación y una tipología estratégica descansa en el objeto de estudio: la primera trabaja con los casos, mientras que la segunda trabaja exclusivamente con las variables; de forma que las celdas de una tipología representan combinaciones extremas de variables, pero no casos empíricos. Una clasificación ordena los casos, mientras que una tipología ordena únicamente las variables. Por lo tanto, este autor parece que no se fija tanto en el método elegido, sino en el objeto de estudio. Desde este punto de vista, en el que diferenciamos el objeto de estudio (casos vs. variables), los dos anteriores enfoques –inductivo y deductivo- en realidad serían clasificaciones.

En lo que sí parece haber unanimidad, tanto si nos fijamos en el método de clasificación elegido como si nos centramos en el objeto de estudio, es en el objetivo último de una clasificación y de una tipología. Mientras que el propósito esencial de una clasificación es descriptivo y pretende distribuir a los casos en determinados grupos; en cambio, una tipología aspira a explicar una tercera variable (Bailey, 1994; Doty y Glick, 1994; Ketchen *et al.*, 1993). Igualmente, todos ellos defienden que una

tipología debe basarse en la concepción de “tipo ideal” postulada por Weber (1990). A nuestro juicio, la aproximación seguida por Bailey (1994) se ciñe más fielmente a la definición realizada por Weber de tipo ideal, apareciendo el objeto de estudio como la característica clave que marca el punto de inflexión en la distinción entre una clasificación y una tipología.

**FIGURA II.1**  
**Modalidades de configuraciones estratégicas**



Por consiguiente, en función de estas tres características básicas, *qué* es lo que se ordena (objeto de estudio), *cómo* se ordena (procedimiento) y *para qué* se ordena (finalidad), diferenciamos tres aproximaciones a la hora del estudio de una configuración estratégica (figura II.1): a) los grupos estratégicos, que son conjuntos de casos formados a partir de un método inductivo de clasificación y cuyo propósito es básicamente exploratorio; b) los tipos estratégicos reales, que son conjuntos de casos formados a partir de un método deductivo de clasificación y cuyo propósito es explicativo; y c) los tipos estratégicos ideales, que son conjuntos de variables cuya

finalidad es explicativa. Una tipología se basa en la conformación de tipos/arquetipos estratégicos ideales. Los tipos estratégicos reales representan un enfoque intermedio entre lo que sería una clasificación y una tipología genuinas.

## **2.1. LA APROXIMACIÓN CLASIFICATIVA INDUCTIVA: LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS**

La aproximación clasificativa inductiva, también denominada taxonomía, es la teoría y práctica de distribuir a las entidades en grupos afines, de forma que éstos sean mutuamente excluyentes e internamente homogéneos (Chrisman *et al.*, 1988). Así, según este autor, un grupo es un conjunto delimitado de casos suficientemente similares los unos a los otros, y suficientemente distintos de otros casos en otros grupos, en una serie de características o atributos fundamentales.

El procedimiento empírico utilizado para agrupar a las entidades suele ser el análisis cluster. Por lo tanto, la taxonomía no es una simple clasificación de casos en grupos discretos, es un sistema de clasificación que expresa la similitud global entre organizaciones de una forma jerárquica (Rich, 1992; Chrisman *et al.*, 1988). La asignación de un caso específico a un grupo no es determinada de forma exacta en función de la posesión de unas determinadas características, sino que en parte es estocástica (Campbell-Hunt, 2000). Bailey (1994) y Rich (1992) las califican de “clases politéticas”, es decir, que no contienen casos idénticos en todas las variables, sino solamente aquellos más similares. Así, las similitudes más elementales son primeramente reconocidas y agrupadas en bloques comunes; a su vez, éstos son posteriormente agrupados en grupos más amplios, en los que, por tanto, ya no existe tanta homogeneidad. La regla de formación de los grupos es que a más similitud entre los casos englobados en un grupo, el número de grupos aumenta, mientras que por el contrario, cuanto menos grupos existan, menor será también su similitud (Chrisman *et al.*, 1988).

La identificación y denominación de los grupos aflora a posteriori, es decir, sólo después del análisis de los datos y la correspondiente distribución de los casos en categorías y grupos. Las taxonomías identifican los casos como parte del propio proceso de clasificación. Esto es, primero miden varios aspectos de los casos, y luego agrupan estos casos en función de su similitud global. Así pues, el proceso de

construcción y de identificación son virtualmente sinónimos y, por lo tanto, las clases se establecen de forma inductiva (Rich, 1992; Chrisman *et al.*, 1988). En definitiva, en las taxonomías los grupos son formados por: a) individuos que comparten la mayoría, pero no todos, de los atributos que los definen y b) que no pueden ser formados con anterioridad a la medición (Rich, 1992; p. 765). Esta aproximación esta inspirada claramente en la clasificación biológica de las ciencias naturales (Mckelvey, 1978), cuyo propósito final es que un gran número de diseños estratégicos puedan ser reducidos a un pequeño número de grupos y que cada grupo disfrute de su propia y particular esencia (Campbell-Hunt, 2000).

Este enfoque inductivo ha sido ampliamente utilizado en la identificación de grupos estratégicos<sup>29</sup>. Precisamente, con la formación de grupos estratégicos lo que se pretende es: a) identificar y agrupar aquellas organizaciones con características estratégicas análogas y, b) que las empresas incluidas en un grupo sean más similares entre sí que otras pertenecientes a otros grupos (Thomas y Venkatraman, 1988). En consecuencia, los grupos estratégicos en una industria son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos (Nair y Kotha, 2001; p. 221). Estas características concuerdan exactamente con el objeto y propósito del enfoque inductivo.

La ventaja de utilizar este procedimiento basado en técnicas de agrupación estadística es que proporciona clasificaciones más objetivas que los métodos deductivos. En contra, sobrelleva un conjunto amplio de problemas y limitaciones, que han suscitado que muchos autores (p.ej., Ketchen y Shook, 1996; Ketchen *et al.*, 1993; Meyer, 1991; Barney y Hoskisson, 1990; Thomas y Venkatraman, 1988) pongan en tela de juicio la aproximación taxonómica para el análisis de las configuraciones estratégicas. Las limitaciones principales son:

1. Problemas de generalización e inferencia (Bailey, 1994). Mientras los grupos son suficientes para describir un determinado conjunto de datos de los cuáles fueron extraídos, no es seguro que se puedan generalizar estos grupos en otras muestras o a la población. Esta carencia se evidencia claramente en la

---

<sup>29</sup> Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una estrategia similar a lo largo de una serie de variables de decisión claves (Porter, 1979; Caves y Porter, 1977). Por tanto, un grupo estratégico es un marco de referencia intermedio entre considerar a un sector

investigación de Ketchen *et al.*, (1997). Estos autores, a partir de una revisión de 40 estudios sobre configuraciones estratégicas, concluyen que cada uno de los 32 estudios que habían utilizado una aproximación inductiva identificaban configuraciones singulares. Su conclusión fue que las taxonomías pueden ser útiles como procedimiento exploratorio, sin embargo, no permiten la acumulación de conocimiento al ser altamente específicas.

2. Otro problema con los métodos inductivos resulta que, aún en aquellos estudios que intentan que las clases (a posteriori) se correspondan a tipos estratégicos defendidos teóricamente (a priori), dichos grupos son difíciles de interpretar debido a cuestiones acerca del grado de inclusión u omisión de ciertos atributos estratégicos en su composición (White, 1986; Pennings y Tripathi, 1978). El problema es que los grupos de empresas conformados son estadísticamente diferentes entre sí, pero no necesariamente diferentes conceptualmente (Hart y Banbury, 1994; p. 260). Por tanto, estos grupos suelen tener una limitada utilidad teórica y conceptual (Bailey, 1994). Un sistema de clasificación pretende realizar una réplica de la realidad, puesto que ésta siempre es más compleja e imperfecta que los tipos propuestos por una teoría previa (Rich 1992); entonces es natural que las clases construidas a partir de los datos no concuerden con los tipos teóricos.

En este dilema se encuentran la mayoría de los estudios que mediante una metodología cluster han pretendido replicar una tipología teórica previa (p.ej., Robinson y Pearce, 1988; Miller y Friesen, 1986a; Dess y Davis, 1984). Esto provoca que algunos de ellos (p.ej., Robinson y Pearce, 1988; Miller y Friesen, 1986a) intenten justificar la coincidencia de estos grupos con los tipos. Podemos comprobar como una porción significativa de sus trabajos la dedican a explicar e intentar asimilar las clases con los tipos, lo cual, por la propia naturaleza del procedimiento es improbable que suceda. Otra serie de autores (p.ej., Reitsperger *et al.*, 1993; Kim y Lim 1988; Miller y Friesen 1986b; Hambrick, 1983b) reconocen esta limitación y exponen claramente que los clusters extraídos de los datos no concuerdan con los tipos teóricos, sino que en realidad muchos de ellos son mezclas intrincadas de combinaciones que no se corresponden exactamente con los tipos teóricos y, por lo tanto, advierten que están replicando de forma parcial una tipología.

---

industrial en su conjunto y considerar a cada empresa por separado (McGee y Thomas, 1986; Porter, 1980).



Otra solución adoptada por algunos investigadores (p.ej., Kotabe y Duhan, 1993; Zahra y Covin, 1993; Miller, 1992b; Morrison y Roth, 1992; Galbraith y Schendel, 1983) ha sido crear su propia tipología basada en la identificación de clusters, más o menos similar a la que pretendían extraer a priori basada en la tipología original. De esta forma cada uno de los estudios plantea sus propios grupos estratégicos, los cuales son caracterizados y apodados de formas muy diversas. La consecuencia final es una línea de investigación con clases derivadas mediante técnicas muy sofisticadas, pero que presenta tal variedad de combinaciones que no tiene una utilidad notoria (Rich, 1992; p. 759). Como podemos advertir, por esta vía nos dirigimos también hacia la primera de las limitaciones.

3. Thomas y Venkatraman (1988) enfatizan la necesidad de que los grupos estratégicos no sean vistos como un fin en sí mismos, sino como un medio para: a) relacionarlos con otra serie de variables, en especial, los resultados económicos, o b) para predecir comportamientos futuros en función de su pertenencia a un determinado grupo. En otras palabras, plantean la necesidad de formular un marco teórico sólido que proporcione al investigador un razonamiento previo para brindarle la posibilidad de realizar inferencias a partir de los resultados empíricos, sin limitarse meramente a un objetivo descriptivo. Sin embargo, como los propios autores enfatizan, la propia naturaleza ex-post en la formación de los grupos obstaculiza enormemente la construcción de esta base teórica. Por lo tanto, si utilizamos la aproximación inductiva para conformar los grupos y pretendemos relacionarlos con otras variables, los resultados deberían juzgarse simplemente de forma descriptiva, sin pretender realizar inferencia alguna (Bailey, 1994). Los métodos clusters están basados en procedimientos relativamente simples y no resisten razonamientos estadísticos rigurosos, siendo preferible tratarlos como resultados exploratorios y no como soluciones definitivas (Bailey, 1994; Aldenderfer y Blashield, 1984).

4. Por otra parte, y puesto que un grupo estratégico sitúa el análisis a un nivel intermedio entre el sector industrial y cada empresa individual, aun cuando el propósito original de las investigaciones de Porter (1979) y Hunt (1972) era explicar el desempeño organizativo, con este procedimiento, en realidad, se están analizando los resultados económicos del grupo, y no tanto la rentabilidad de una empresa en particular (Hoskisson *et al.*, 1999).

5. Los análisis cluster imponen su estructura (Bailey, 1994; Aldenderfer y Blashfield, 1984). No existen los cluster naturales, son artificios creados por la propia técnica de clasificación. En este sentido, Barney y Hoskisson (1990, p. 7) afirman que cualquier algoritmo generará artificialmente una serie de clusters cuando se aplica a un conjunto de datos, sin que ello demuestre la existencia real de dichos grupos. Asimismo, otro problema estadístico es el procedimiento subjetivo en la determinación del número de grupos, puesto que en el análisis cluster no existe un grupo óptimo de grupos a seleccionar (Reger y Huff, 1993; Aldenderfer y Blashfield, 1984; Miller, 1978). Esta circunstancia conduce a que exista una amplia gama de técnicas estadísticas y algoritmos para identificar clusters, y una gran variedad de criterios estadísticos para seleccionar el número de grupos adecuado. No obstante, ninguno de ellos resulta completamente satisfactorio, estando su elección sujeta al arbitrio de cada investigador.

En definitiva, el análisis cluster es simplemente una técnica empírica descriptiva que analiza similitudes entre casos. Aunque esta aproximación inductiva puede ser bastante útil en las fases exploratorias de una investigación, es claramente inútil cuando se pretende contrastar marcos teóricos (Delery, 1998; Bacharach, 1989).

Acertadamente, una serie de recientes estudios entienden que para la formación e identificación de un grupo estratégico una variable básica es el desempeño, por lo que tratan de comprobar si los miembros de un grupo están *asociados* con el nivel de desempeño de la empresa (p.ej., Nair y Kotha, 2001; Osborne *et al.*, 2001; Dranove *et al.*, 1998). Por tanto, no se trata de formular hipótesis explicativas sobre el desempeño, sino que se toma al desempeño como una variable más que puede servir para distinguir diferentes grupos estratégicos. En general, estos estudios se basan en la aproximación cognitiva<sup>30</sup> (p.ej., Fiegenbaum y Thomas, 1995; Reger y Huff, 1993; Porac y Thomas, 1990) al estudio de los

---

<sup>30</sup> Esta línea de investigación identifica los grupos estratégicos que realmente existen en la mente de los directivos, en función de sus juicios de similitud y diferencias existentes entre empresas competidoras sobre una serie de dimensiones estratégicas. Tal y como señalan Reger y Huff (1993, p. 105), "si los grupos de empresas son reales para los estrategas, entonces la investigación sobre estos grupos estratégicos es mucho más relevante que si los grupos de empresa son exclusivamente el resultado de ejercicios analíticos por parte de los investigadores". Sobre la base de esta parcelación subjetiva en grupos de empresas, más que sobre el análisis objetivo de una serie de variables, se realiza pues la taxonomía cognitiva de la industria.

grupos estratégicos. Por tanto, ésta es una alternativa prometedora que se adecua más al propósito privativo de una taxonomía.

La utilidad básica es que la creencia y reconocimiento de los directivos de estos grupos cognitivos tiene gran influencia sobre sus decisiones estratégicas. La condición necesaria para que estos mapas perceptuales influyeran significativamente en la conducta estratégica de una empresa en particular es que ésta se identifique socialmente con un grupo estratégico determinado (Peteraf y Shanley, 1997). Según estos autores, cuanto más intensa sea la sensación de pertenencia a un grupo más afectará a la conducta estratégica de la empresa y, por el contrario, si no existe este sentimiento común entre los miembros de un grupo, la determinación de grupos cognitivos carecerá de todo valor.

## **2.2. LA APROXIMACIÓN CLASIFICATIVA DEDUCTIVA: LOS TIPOS ESTRATÉGICOS REALES**

Básicamente, este planteamiento se diferencia del anterior esquema clasificatorio por su carácter deductivo, en lugar de inductivo (Rich, 1992). Según este autor, este procedimiento es una invención de la creatividad individual que, de forma más o menos intuitiva, se usa para explicar la distribución de casos en grupos teóricamente derivados en función del cumplimiento de una serie de cualidades básicas. En esta aproximación, todos los casos clasificados en uno de esos grupos son idénticos en todas las dimensiones consideradas; es lo que Bailey (1994, p. 7) y Rich (1992, p. 759) denominan “clases monotéticas”. De este modo, los grupos son totalmente discretos entre sí.

Una opción para la conformación de las configuraciones estratégicas es seleccionar una gran cantidad de dimensiones o atributos, de esta forma en cada uno de los grupos se incluirán unos pocos casos. Normalmente, se suele tender a adoptar la opción opuesta, es decir, limitar el número de características usadas para definir a los miembros del grupo (Rich, 1992). Esta última opción ha sido criticada por su superficialidad, llegando a afirmar que son poco más que simples tautologías (Carper y Snizek, 1980), o que realizan distinciones simplistas que tienen pocas implicaciones prácticas y de investigación básica (Miller, 1996; Meyer, 1991).

La práctica más habitual y sencilla suele ser dicotomizar unas pocas características básicas en las que se basa la tipología, para posteriormente realizar las posibles combinaciones de las que se derivarán las diferentes agrupaciones de empresas. Por tanto, es el propio investigador quien, en función de unos determinados criterios o reglas de decisión, realiza la clasificación (p.ej., Miller y Dess, 1993; Conant *et al.*, 1990; Hambrick, 1983a,c; Utterback y Abernathy, 1975). Un inconveniente bastante generalizado con este procedimiento es la exclusión por parte del investigador de aquellas empresas que no concuerdan exactamente con las configuraciones estratégicas establecidas en el marco teórico que se pretende replicar (p.ej., Hambrick, 1981), lo cual provoca una pérdida de información. Otro método de clasificación suele ser presentar a los directivos descripciones sintéticas de los distintos tipos alternativos, y solicitarles que seleccionen aquella que define mejor a su organización (p.ej., Slater y Olson, 2000; Rogers *et al.*, 1999; Jennings y Seaman, 1994; McKee *et al.*, 1989; Zajac y Shortell, 1989; Herbert y Deresky, 1987; Snow y Hrebiniak, 1980). Por tanto, éste es un método de clasificación directa en el que no es necesario el criterio del investigador.

A las agrupaciones de empresas formadas mediante esta aproximación deductiva hemos convenido en denominarlas “*tipos estratégicos reales*”. Los tipos estratégicos reales contienen características tanto clasificativas como tipológicas. Son clases porque en realidad se basan en el ordenamiento o agrupación de casos con atributos comunes. No obstante, coinciden con la tipología al respetar y corresponderse con el marco teórico previo. Esta última particularidad origina que su objetivo principal coincida con el de una tipología, que no es otro que el de tratar de explicar una variable dependiente.

Cuando el objetivo de una investigación sea explicar el desempeño empresarial se debería utilizar la aproximación deductiva (Ketchen y Shook, 1996; Ketchen, *et al.*, 1993; Boeker, 1991). Dado su fundamento teórico, la aproximación deductiva puede no sólo proporcionar descripciones, sino también explicaciones y predicciones sobre la relación grupo-desempeño (Thomas y Venkatraman, 1988). La aproximación inductiva no ofrece la suficiente base para realizar predicciones sobre los resultados, puesto que a priori no se conocen cuantos ni qué tipos de grupos se van a encontrar en una determinada industria (Ketchen *et al.*, 1993).

Sin menoscabo de esta diferenciación, el análisis del efecto de las distintas clases estratégicas, grupos o tipos reales, sobre los resultados económicos suele ser el mismo. Se clasifican las organizaciones en diferentes configuraciones estratégicas y, a continuación, se comparan los promedios de los resultados entre las distintas clases para comprobar que grupo obtiene los mejores resultados económicos y si existen diferencias significativas entre ellos (p.ej., Snow y Hrebiniak, 1980). Por lo general, se emplea un análisis de varianza. Los resultados económicos se toman como variable dependiente y como variable independiente se emplaza a los distintos conjuntos de empresas que siguen una misma o similar estrategia. Por lo tanto, se realiza una partición, más o menos discrecional, de la muestra total de empresas en diferentes subgrupos, lo cual, además de comportar estadísticamente una pérdida de información (Aguinis, 1995; Drazin y Van de Ven 1985; Cohen y Cohen, 1983), hace que se incurra en la cuarta limitación descrita para la aproximación inductiva – el análisis de los resultados económicos a nivel de grupo-.

### **2.3. LA APROXIMACIÓN TIPOLOGICA: LOS TIPOS ESTRATÉGICOS IDEALES**

En primer lugar, debemos reparar en el hecho de que la mayoría de los autores diferencian únicamente las anteriores dos modalidades de clasificación. A la primera la conceptúan como clasificación y a la segunda como tipología. No obstante, puesto que en realidad los dos son métodos de clasificación, hemos creído oportuno restringir aún más la noción de tipología, la cual, desde nuestro punto de vista, solamente será empleada con propiedad a partir del esclarecimiento del concepto de tipo ideal que vamos a desarrollar a continuación.

Tradicionalmente, las tipologías han sido vistas como sistemas de clasificación, en lugar de teorías con una serie de argumentos lógicos que especifican relaciones entre variables (Bailey, 1994; Doty y Glick, 1994; Doty *et al.*, 1993; Ketchen *et al.*, 1993; Venkatraman y Prescott, 1990; Weber, 1990; Bacharach, 1989). Los sistemas de clasificación pretenden proporcionar un conjunto de reglas para distribuir las organizaciones en grupos heterogéneos, mientras que las tipologías pretenden predecir la varianza de una variable dependiente (Doty y Glick, 1994). Según estos autores, generalmente, una tipología ha sido interpretada como una forma de clasificar a las organizaciones en un conjunto limitado de configuraciones estratégicas; siendo este excesivo énfasis en describir a estas

configuraciones la causa de que se haya descuidado el desarrollo y examen de la teoría subyacente. En este sentido, conseguir la combinación adecuada de las variables para formar las diferentes clases suele convertirse en el principal objetivo (Bailey, 1994; Doty y Glick, 1994).

Sin embargo, no existe nada más peligroso que la confusión entre teoría y clasificación, originada en prejuicios de las ciencias naturales cuyo objetivo básico es la codificación; objetivo este que no es compartido por las ciencias sociales (Weber, 1990). La principal tesis defendida por Doty y Glick (1994, p. 231), y adoptada en esta investigación, es que “las tipologías son afirmaciones substantivas que deberían ser objeto de modelizaciones cuantitativas y contrastes empíricos rigurosos”. Una tipología debe estudiarse como una teoría que explica la variable dependiente y no como esquemas de clasificación que delinear la realidad.

En esta línea de pensamiento, a la noción de “tipo ideal” propuesta por Weber (1990) se le atribuye un incuestionable valor teórico (Doty y Glick, 1994). Tal y como afirman Meyer *et al.*, (1993), las tipologías siguen la lógica Weberiana de los tipos ideales, acentuando características clave que permitan realizar a priori distinciones entre organizaciones. De esta forma, una configuración estratégica es vista como un tipo ideal en el que se sintetiza una combinación única de atributos que determinan la efectividad organizativa (Bailey, 1994; Doty y Glick, 1994). Los tipos ideales son abstracciones teóricas que entran en consideración no como meta, sino como medio (Weber, 1990). “Que los tipos ideales puedan ser establecidos, ofrece interés metodológico ante todo en conexión con otro hecho” (Weber, 1990; p. 90).

Dos son las imprecisiones sobre el concepto de tipo ideal de Weber que han suscitado una mayor controversia: a) que no puede encontrarse en la realidad y, b) que debe ser usado para estudiar el grado en el que un determinado caso empírico difiere de él (Bailey, 1994).

a) En cuanto a la primera afirmación, la confusión ha sido generalizada al entender, la mayoría de los investigadores, que el tipo ideal es imaginario o hipotético (p.ej., McKelvey, 1975; McKinney, 1966). Sin embargo, el tipo ideal no es una entidad ficticia, todo lo contrario, es una entidad empírica con una pauta o combinación de variables establecida (Bailey, 1994). Según este autor, el tipo ideal

propuesto por Weber es un tipo extremo (perfecto) en el que se representan nítidamente todas las dimensiones en las que se basa la tipología. Se trata de acentuar aquellas características clave que permiten realizar a priori distinciones entre orientaciones estratégicas (Meyer *et al.*, 1993). Así, los conceptos ideales ponen de relieve los elementos esenciales de cierto fenómeno, reuniéndolos en un cuadro libre de contradicciones (Weber, 1990). Por consiguiente, ninguna de las dimensiones que caracterizan a un tipo ideal puede quedar difuminada o difícil de reconocer en una determinada configuración estratégica.

De acuerdo con Weber (1990, p. 83), el contenido de cualquier concepto establecido por la vía puramente clasificatoria en complejos y numerosos rasgos permanecerá siempre fluctuante; pero, si se pretende captar la esencia del concepto, entonces determinados rasgos se vuelven sempiternos. Cualquier concepto que no es puramente clasificatorio se aparta de la realidad. Por lo que una disciplina como la ciencia económica, y de manera análoga el aparato teórico de cualquier ciencia social, no es otra cosa que una conexión sistemática de conceptos y reglas que presentan carácter ideal (Rossi, 1990; pp. 26-27)<sup>31</sup>.

b) Por lo que respecta a la segunda controversia, tal y como resalta Weber (1990, pp. 82-83), el tipo ideal “no está destinado a servir como esquema bajo el cual debe subsumirse la realidad como espécimen, sino que, en cambio, tiene el significado de un concepto límite puramente ideal, respecto del cual la realidad es medida y comparada a fin de esclarecer determinados elementos significativos de su contenido empírico (...) El tipo ideal es, en particular en esta función, el intento de aprehender, en conceptos genéticos, individuos históricos o sus elementos singulares”. Por lo tanto, cuando Weber hace referencia a la utilidad de comparar un caso en particular respecto al tipo ideal, es para esclarecer y depurar el propio contenido del tipo ideal. Utilizando sus propias palabras, para extraer genéticamente la esencia de un concepto, aquello perdurable, cuyas manifestaciones empíricas, en cambio, serán tan diversas y singulares que pueden llegar a ocultar dicho fundamento, ya que no se presentan en su estado puro (Weber, 1990).

Sin embargo, la mayoría de los investigadores utilizan a los tipos ideales como punto de referencia substantivo a partir del cual se realiza un análisis

comparativo con la realidad, pero no para depurar y conceptualizar el tipo ideal, sino para utilizar estas desviaciones como variable explicativa del desempeño organizativo. Dicho punto de vista, difundido básicamente por los trabajos de Doty y Glick (1994) y Doty *et al.*, (1993), se ha basado en la interpretación realizada por McKinney (1966, p. 3) y Blalock (1969, p. 32) en la que restringían la utilidad de los tipos ideales únicamente a la comparación y medición de las desviaciones empíricas respecto al tipo ideal.

En contra de esta aproximación, y coincidiendo con el carácter meramente clarificador y expresivo pretendido por Weber, Bacharach (1989) afirma que el tipo ideal, en sí mismo, no debe considerarse como teoría (marco substantivo). Mientras que la acentuación de una serie de características mediante la definición del tipo ideal permite conseguir uno de los objetivos de la teoría (reducir la complejidad y variedad del mundo real), y aunque estos tipos ideales son más teóricos (en el sentido de abstractos) que simples descripciones de la realidad (clasificaciones), estos tipos ideales son exclusivamente representaciones que permiten dar respuesta a *qué* características son representativas de un determinado concepto, pero no son apropiados para resolver las cuestiones sobre el *cómo*, *por qué* y *cuando* que una teoría plantea (Bacharach, 1989; p. 497)<sup>32</sup>.

A continuación se presentan sucintamente los métodos tradicionales que los investigadores han utilizado para la conformación de tipos ideales, así como el método comúnmente empleado para el contraste de las argumentaciones teóricas. Como veremos en este último apartado, esta confusión sobre la utilidad de un tipo ideal puede llegar a modificar los argumentos substantivos originales defendidos por una tipología.

### **2.3.1. Métodos para su conformación**

Existen dos métodos para crear tipos estratégicos ideales: uno empírico y el otro teórico (Doty y Glick, 1994; Drazin y Van de Ven, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985).

---

<sup>31</sup> En la introducción del libro de Weber (1990).

<sup>32</sup> Podríamos realizar un cierto paralelismo con la confusión analizada en el capítulo anterior entre el ajuste (concepto/relaciones de congruencia) y los efectos del ajuste (relaciones entre conceptos/relaciones contingentes). Con la noción de tipo ideal lo único que podemos especificar es un concepto.



El *procedimiento empírico* habitual suele ser elegir aquellas empresas con un alto desempeño (p.ej., Venkatraman y Prescott, 1990). De esta forma, el tipo ideal es la configuración estratégica de las organizaciones con un mayor desempeño. Esta técnica genera una serie de problemas (Govindarajan, 1988): a) el número de empresas escogidas para configurar el perfil ideal suele ser bastante arbitrario; b) puesto que lo corriente es utilizar este perfil ideal como punto de referencia a partir del cual se calcularán las diferencias del resto de los casos, entonces se debe eliminar este grupo de referencia cuando se relaciona la desviación con la variable dependiente, lo cual genera una pérdida de información; c) es necesario también que el grupo de empresas seleccionado para derivar el tipo ideal tenga una baja dispersión, porque en el supuesto que se diese una alta dispersión sería un indicador de que la submuestra utilizada para calcular el tipo ideal no es muy consistente, con lo cual sería problemático derivar un único grupo de empresas como punto de referencia; y, por último, d) es de destacar que se introduce una contradicción lógica que deshace el propio concepto de tipo ideal, ya que se parte de la premisa que los valores empíricos se aproximan a los valores ideales.

Govindarajan (1988, p. 841) ejemplifica esta última crítica utilizando el estudio realizado por Drazin y Van de Ven (1985). En este estudio, y para el grupo de empresas de referencia (la configuración estratégica ideal), de las 11 variables de diseño que utilizaron Drazin y Van de Ven, solamente 7 mostraban una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de empresas con una baja y alta incertidumbre. Esto es tanto como asumir que, para que se dé un desempeño óptimo, no debe existir una relación contingente entre estas cuatro variables y la incertidumbre (Govindarajan, 1988). Según este autor, resulta paradójico partir de esta asunción antes de que ésta haya sido contrastada, transformado pues una hipótesis a contrastar, en una premisa de partida.

Por lo que respecta al segundo método de especificar un tipo estratégico ideal, *el procedimiento teórico*, éste requiere del juicio de una serie de expertos que estimen cuál es el valor apropiado de cada una de las dimensiones que mejor describe a cada una de las configuraciones estratégicas ideales propuestas por la teoría. En la práctica el valor definitivo suele ser la media de las valoraciones de todos los expertos (p.ej., Doty *et al.*, 1993).

Aunque esta metodología es atractiva, al igual que ocurría con los métodos empíricos, operativamente es bastante arbitrario desarrollar puntuaciones numéricas a partir de determinadas combinaciones teóricas. Evidentemente, esta discrecionalidad se acrecienta si la descripción de los tipos ideales propuestos por una teoría es tan ambigua que permite a los expertos realizar interpretaciones muy variadas de qué valores son los propios de una determinada configuración estratégica, o incluso, de cómo conformar los tipos ideales a partir de las dimensiones (Doty y Glick, 1994). Este inconveniente es típico, ya que suele ser habitual en una tipología que alguna configuración estratégica se explique o describa de forma sucinta e imprecisa. Es el caso de las estrategias híbridas de la tipología de Porter o de los reactivos en la tipología de Miles y Snow. Esta dificultad puede agravarse si, como es el caso de la tipología de Miles y Snow, se adopta un enfoque de estudio narrativo y cualitativo en el que no se delimitan claramente las dimensiones que utilizan para conformar las configuraciones estratégicas ideales.

Por otra parte, puede que existan varios tipos ideales que sean igualmente efectivos, o que existan diversos tipos ideales en función de determinadas contingencias. Por ejemplo, Doty *et al.*, (1993) llegan a identificar cuatro posibles escenarios, cada uno con sus respectivos tipos ideales, en función de la distinta interpretación de las teorías configurativas. Este inconveniente se presenta también en la aproximación empírica. Por ejemplo, Venkatraman y Prescott (1990) parten de la premisa de que para cada una de las ocho categorías de entorno identificadas solamente había un perfil estratégico ideal, el cual, lo identificaron empíricamente escogiendo aquellas empresas que obtenían los mejores resultados en cada uno de estos entornos. Por tanto, identificar el número de configuraciones estratégicas ideales es también bastante subjetivo.

Doty y Glick (1994) realizan un análisis comparativo de estas dos metodologías, y recomiendan la perspectiva teórica ya que la determinación del tipo ideal no depende de la muestra de empresas escogida. Según estos autores, las organizaciones de una determinada muestra puede que no se correspondan claramente a los tipos ideales descritos en la teoría y, por lo tanto, la probabilidad que los tipos ideales desarrollados teóricamente proporcionen una representación más exacta de los tipos ideales es mayor que si utilizamos la metodología empírica.

### 2.3.2. Análisis de la relación tipo-desempeño

Una gran parte de los investigadores (p.ej., Doty y Glick, 1994; Doty *et al.*, 1993) que han argumentado a favor de la constitución de tipos ideales, como antítesis de las clasificaciones, los han utilizado como punto de referencia substantivo a partir del cual se calcula un índice global de diferencias para cada uno de los casos. Posteriormente, este índice global es considerado como variable explicativa del desempeño organizativo. En este sentido, y aunque estamos de acuerdo con Doty y Glick (1994) y Doty *et al.*, (1993) respecto a que la utilización de este procedimiento no incurre en las limitaciones de una clasificación; sin embargo, creemos que genera otra serie de contradicciones y limitaciones aún más graves si cabe que una clasificación.

En concreto, esta metodología lleva implícita una ordenación de los casos empíricos, lo cual, altera la propia noción de tipo ideal y lo asemeja más a una clasificación. En este sentido, el investigador debe decidir qué empresas están más próximas a uno u otro de los tipos ideales, es decir, qué tipo ideal le corresponde a un caso en particular para poder calcular su desviación global. En otras palabras, esta fórmula supone también realizar una ordenación de los casos, aunque no para conformar los tipos, sí para calcular la desviación de un caso en particular respecto a su tipo de referencia. Además, es obvia la alta discrecionalidad del investigador para realizar esta distribución de los casos. En definitiva, si utilizamos esta metodología, se sigue manteniendo la intención de ordenar (agrupar) a los casos, siendo éste un paso necesario en el proceso del cálculo de la desviación respecto al ideal.

Además de esta analogía con las clasificaciones, como ya hemos comentado brevemente con anterioridad, se genera una problemática adicional si consideramos al tipo ideal como una afirmación substantiva en sí mismo (Bacharach, 1989). Esta singularidad puede relegar a un segundo plano la verdadera proposición teórica que postula una tipología. La proposición substantiva defendida si utilizamos este procedimiento es que toda desviación o desajuste de ese perfil óptimo generará diferencias en el desempeño, es decir, cuando una organización real más se desvía del tipo ideal, menor es el desempeño esperado (p.ej., Doty *et al.*, 1993). Sin embargo, normalmente, el planteamiento normativo de una tipología no es formulado originalmente mediante la anterior proposición substantiva, sino que, juzgamos que

es una interpretación posterior la que postula esa proposición, ajena en gran parte al marco substantivo primigenio. Parece como si la metodología empleada impusiese la hipótesis a contrastar. Por consiguiente, si utilizamos esta metodología corremos el riesgo de contrastar una proposición distinta a la que defendía la tipología. No estamos analizando directamente el efecto del tipo ideal sobre la variable a explicar, que suele ser la explicación substantiva de cualquier tipología, sino que se analiza la relación entre las desviaciones respecto a ese tipo ideal de cada uno de los casos individuales y la variable dependiente.

En gran medida, creemos que esta confusión es debida a una pobre concreción del tipo residual en una tipología, es decir, aquel tipo que presenta una menor efectividad. Por lo general, cualquier tipología, a partir de una serie de argumentos lógicos, suele identificar qué configuraciones estratégicas ideales son más efectivas y cuáles, en cambio, presentan unos resultados mediocres. Cuanto mayor sea la imprecisión del tipo residual, mayor será la probabilidad de que pueda aplicarse este procedimiento. En este sentido, al tipo residual no se le considera como un tipo ideal, puesto que es precisamente el argumento a partir del cual se justifica que cualquier desviación de los tipos efectivos se asemeja a un tipo residual y, por tanto, se espera una menor efectividad.

Esta situación se ejemplifica fuertemente en la Teoría Configurativa, ya que se suele definir de forma sucinta al tipo residual, normalmente en contraposición a los otros tipos efectivos. Esta observación se da tanto en la tipología de Mitznberg (1979) como en la de Miles y Snow (1978)<sup>33</sup>. En cambio, en la tipología contingente de Porter (1985,1980), como concreta mucho más qué características definen a las estrategias híbridas (posicionamiento a la mitad y mixta) es más extraño encontrar este procedimiento. Una excepción son los trabajos de Venkatraman y Prescott (1990) y Govindarajan (1988). No obstante, para poder aplicar este procedimiento, se observa que, tanto los estudios basados en la Teoría Configurativa como los basados en la Teoría Contingente de la Estrategia, deben prescindir de la identificación explícita de los tipos residuales.

---

<sup>33</sup> En el apartado II.4.1.2. se particulariza para la tipología de Miles y Snow toda la problemática que rodea la conformación de los tipos ideales y la utilización de la desviación respecto al tipo ideal.

Debido a las limitaciones de los métodos utilizados para conformar los tipos estratégicos ideales, así como a la problemática suscitada con el empleo de la desviación respecto al tipo ideal, consideramos que es conveniente desarrollar una metodología que: a) permita construir tipos ideales, únicamente realizando una ordenación de variables, y b) explique directamente la relación entre tipo ideal (variable independiente) y los resultados económicos (variable dependiente).

#### **2.4. INCONVENIENTES COMUNES A ESTAS TRES PERSPECTIVAS**

A pesar de que en los apartados anteriores hemos enumerado una considerable lista de limitaciones para cada una de las tres aproximaciones, existen dos limitaciones adicionales que son comunes a todas ellas: 1) la omisión de las relaciones directas entre las dimensiones utilizadas para conformar las configuraciones estratégicas y la variable dependiente, y 2) la omisión del ajuste entre esas dimensiones. Ambas, debido a su generalización, suelen ser ignoradas, o aceptadas de forma implícita, en los estudios empíricos sobre configuraciones estratégicas.

La primera de estas limitaciones se refiere a que no se considera el efecto de los componentes individuales de una configuración sobre la variable dependiente. Este inconveniente surge porque se parte de la premisa que una configuración estratégica captura la naturaleza holista de los componentes, de tal forma que de su combinación aparece un concepto nuevo y diferente al de sus componentes<sup>34</sup>. No obstante, aunque una configuración estratégica pueda ser reconocida como un concepto distinto al de sus componentes considerados de forma independiente, no por eso debemos descartar de antemano que dichos componentes no afecten también a la variable dependiente. Ambas clases de predicciones pueden ser importantes a la hora de explicar los resultados organizacionales (Youndt *et al.*, 1996; White y Hamermesh, 1981; Dewar y Werbel, 1979; Child, 1974). Por consiguiente, es necesario incluir en el estudio de las configuraciones estratégicas el efecto sobre una variable dependiente tanto de la propia configuración como el de sus componentes. Ambos efectos pueden llegar a ser significativos. Además, si incluimos simultáneamente ambos efectos, se podrá analizar si el efecto “neto” de la

---

<sup>34</sup> Esta premisa es análoga a la visión que defendía que los índices globales son representaciones conceptuales diferentes de los elementos que las conforman (véase el apartado I.3.1.3).

configuración estratégica sobre la variable dependiente es verdaderamente significativo, actuando los componentes (efectos directos) como variables de control.

La segunda limitación incorpora la idea central de nuestra investigación. Si una configuración estratégica debe venir definida en función de: a) una determinada disposición de diversas dimensiones, y b) la existencia de un ajuste no causal entre ellas; entonces, es imprescindible introducir el ajuste entre las dimensiones que conforman una configuración estratégica. Sorprendentemente, constatamos que este elemento integrador ha sido generalmente olvidado en las investigaciones empíricas que analizan las configuraciones estratégicas, ya sea en la construcción de grupos, tipos reales o tipos ideales. Todos estos estudios, implícitamente, están asumiendo que no existe una interdependencia entre las variables estratégicas; por tanto, olvidan un componente teórico fundamental: dichas variables deben estar interrelacionadas para conformar adecuadamente el concepto de configuración estratégica (Galbraith y Schendel, 1983; p. 155).

A este respecto, no podemos compartir la aseveración de Hambrick (1983b, p. 701), cuando afirma que “si estamos de acuerdo en que la estrategia es un conjunto holístico de atributos, entonces el análisis cluster parece especialmente adecuado y es una prometedora perspectiva para futuras investigaciones”. Ginsberg (1984) y Venkatraman (1989b) adoptan también una argumentación similar a la de Hambrick. Igualmente, Venkatraman (1989b, p. 943) reitera que la aproximación clasificatoria “captura el conjunto y la naturaleza integradora de la estrategia mediante su coherencia interna”. En nuestra opinión, una clasificación no recoge las interrelaciones entre diferentes atributos (variables), sino entre diferentes casos. Por lo tanto, un sistema de clasificación no llega a establecer “coherencia interna” alguna entre atributos, si acaso entre organizaciones. Por lo que respecta a los tipos (reales e ideales), ninguno de los métodos tradicionales presentados con anterioridad recogen la interrelación entre las dimensiones. Consecuentemente, no podrían calificarse de configuraciones, sino únicamente como una reunión de dimensiones.

Scott (1981) ya señalaba tal deficiencia en las tipologías. Según este autor, una de las razones de la popularidad de las tipologías es que proporcionan un marco parsimonioso para describir las formas organizativas complejas y para explicar la efectividad organizacional; sin embargo, el coste asociado con esta parsimonia es la

falta de concreción de las interrelaciones que operan dentro de ellas. Igualmente, Argyris (1972) aduce que analizar colectividades globales en términos de sus propiedades estructurales ha llevado a un descuido injustificado de los procesos que tienen lugar dentro de ellas, los cuáles realmente son los que generan los resultados observados. En este sentido, Miller (1996) defiende que se debería analizar y descubrir los aspectos sistémicos para mostrar las relaciones entre los elementos, siendo precisamente estas relaciones subyacentes las que son teóricamente más interesantes y, por tanto, su declaración explícita puede ayudar a resolver antiguos debates y proporcionar una base sólida que realmente permita progresar en el campo de la Dirección Estratégica. De igual forma, Bakke (1959) y Venkatraman (1989b) argumentan que una clasificación debería de descubrir la existencia y naturaleza de las interdependencias entre los atributos seleccionados. Por último, Doty *et al.*, (1993) también inciden en esta limitación cuando afirman que, en realidad, la mayoría de los estudios no consideran el ajuste entre los diversos elementos que conforman los arquetipos estratégicos, lo cual, impide que se contraste efectivamente la proposición ajuste-efectividad que suele propugnar una tipología.

Habitualmente, los investigadores resuelven estas interdependencias con breves afirmaciones en las que se postula la existencia e importancia de un ajuste entre los diversos elementos que se fusionan para formar un determinado perfil estratégico u organizativo (Doty y Glick, 1994; Powell, 1992; Venkatraman, 1989a; Drazin y Van de Ven, 1985). El paso siguiente suele ser entrar en la descripción pormenorizada de esas configuraciones estratégicas (tipos o arquetipos), olvidándose de analizar y detallar la naturaleza del ajuste<sup>35</sup>. En este sentido, suele ser habitual asumir que el ajuste existe si se dan unos determinados tipos o formas configurativas, siendo éstos los más efectivos; en caso contrario, cuando se presentan otras combinaciones, se presume que no se da el ajuste y, por tanto, existe un efecto pernicioso o no tan beneficioso sobre el desempeño organizativo (Powell, 1992). De este modo, no se introduce de forma clara y explícita el ajuste entre las dimensiones que conforman una configuración estratégica; a lo sumo podría ser considerado como un ajuste subjetivo y categórico en el que no se

---

<sup>35</sup> Como veremos más adelante, las tipologías de Porter (1985,1980) y Miles y Snow (1978) son ejemplos típicos de esta particularidad

específica forma funcional alguna. Lamentablemente, gracias a esta premisa, se ha eludido de forma sutil la complejidad que supone introducir explícitamente este componente en los estudios. “A veces la falta de claridad implica la renuencia a discutir ciertas preguntas críticas, cuya respuesta debe conocerse para que la teoría resulte inteligible” (Mayhew, 1981; p. 629).

Sin una formulación explícita de la naturaleza del ajuste subyacente en un marco teórico y su incorporación en la formación del concepto de configuración estratégica, la definición de “configuración estratégica” permanecerá incompleta e imprecisa, pudiendo ser objeto de múltiples y variadas interpretaciones; todas ellas factibles y a la vez inconclusas. Sería de suma utilidad prescribir qué tipo de ajuste se precisa entre el entorno, la estrategia y las características organizativas para respaldar la consecución de un desempeño organizativo provechoso (Hambrick, 1981; p. 269). Una formulación adecuada de una tipología precisa, además de definir el perfil o pauta de reunión de las dimensiones, que se analice y explicita la naturaleza de las interdependencias entre esas dimensiones. Stinchcombe (1968, pp. 46-47) acentúa la importancia del ajuste cuando afirma que la ventaja y utilidad de una tipología reside en presentar una combinación de diversas variables, de tal forma que los efectos de su ajuste sobre la variable dependiente puedan ser analizados.

En resumen, estas dos últimas limitaciones están relacionadas con la propia esencia y consecuencias del holismo. El holismo representa la existencia de un ajuste, una interrelación entre diversos elementos, siendo esta interrelación la que permite obtener un nuevo concepto, el sistema, distinto del análisis individualizado de las partes. La naturaleza del ajuste, y los efectos derivados del mismo, es la causa de que podamos caracterizar la integración de esos elementos mediante un concepto totalmente diferente del que surgiría de su simple agregación. Ésta es la propiedad que hace que el holismo sólo pueda explicarse como totalidad (Kast y Rosenzweig, 1972). La característica nuclear desde el punto de vista sistémico es la interrelación de las partes del sistema (Robbins, 1990; p. 12). Si como afirma Hambrick (1980), la principal ventaja de una tipología es que intenta capturar la naturaleza sistémica de la estrategia, entonces un requisito fundamental para cualquier investigación que pretenda su modelización será introducir las interrelaciones entre los elementos que la configuran.



**TABLA II.1**  
**Características y limitaciones de las configuraciones estratégicas**

	Clasificación		Tipología
	Método inductivo	Método deductivo	
Objetivo	Descriptivo	Explicativo	Explicativo
Objeto de estudio	Se ordenan casos	Se ordenan casos	Se ordenan variables
Se crean	Grupos estratégicos	Tipos estratégicos reales	Tipos estratégicos ideales
Estudios representativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría contingente: Galbraith y Schendel (1983); Helms <i>et al.</i> (1997); Morrison y Roth (1992); Robinson y Pearce (1988).</li> <li>Teoría configurativa: Ramaswamy <i>et al.</i>, (1994).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría contingente: Miller y Dess (1993); Parker y Helms (1992); Yamin <i>et al.</i>, (1999); White (1986).</li> <li>Teoría configurativa: Conant <i>et al.</i>, (1990); Hambrick, (1983a,c); Snow y Hrebiniak, (1980)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría contingente: Govindarajan (1988)<sup>b</sup>; Venkatraman y Prescott (1990)<sup>a</sup></li> <li>Teoría configurativa: Delery y Doty, (1996)<sup>b</sup>; Doty <i>et al.</i>, (1993)<sup>b</sup></li> </ul>
Limitaciones de cada modalidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>Problemas de generalización.</li> <li>Limitada utilidad teórica y conceptual.</li> <li>No ostenta capacidad explicativa del desempeño.</li> <li>Se analiza el desempeño a nivel de grupo de empresas.</li> <li>Son artificios subjetivos creados por la propia técnica de clasificación.</li> <li>Pérdida de información en la explicación del desempeño por la partición de la muestra</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Son simplistas, dado el reducido número de características usadas para su formación.</li> <li>Se analiza el desempeño a nivel de grupo de empresas.</li> <li>Pérdida de información en la explicación del desempeño por la partición de la muestra.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Limitaciones metodológicas en la formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Método empírico: alta discrecionalidad, pérdida de información y existe una contradicción lógica.</li> <li>Método teórico: alta discrecionalidad.</li> </ul> </li> <li>La utilización de la "desviación respecto al tipo ideal" para explicar la variable dependiente comporta: <ul style="list-style-type: none"> <li>Una ordenación implícita de los casos.</li> <li>Imprecisión en la utilidad del concepto de tipo ideal</li> </ul> </li> </ol>
Limitaciones comunes	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se omiten los efectos directos de las dimensiones que conforman las configuraciones estratégicas sobre la variable dependiente.</li> <li>Se omite el ajuste entre las dimensiones que conforman las configuraciones estratégicas.</li> </ol>		

Nota: <sup>a</sup> procedimiento empírico; <sup>b</sup> procedimiento teórico

En la tabla II.1 se recopilan las observaciones realizadas en esta sección. Resulta evidente que si el propósito de una investigación es tratar de explicar los resultados económicos, entonces se debería de: a) conformar tipos estratégicos ideales, relacionándolos directamente con los resultados económicos, b) considerar los efectos directos de las dimensiones usadas para constituir las configuraciones en los resultados económicos, y c) añadir de forma expresa el ajuste en el concepto de

configuración estratégica, analizando sus efectos sobre los resultados económicos. Con estos tres principios guiando nuestra investigación, a continuación pasamos a analizar dos de las tipologías dominantes en el campo de la Dirección Estratégica: la tipología de Porter (1985,1980) y la de Miles y Snow (1978) (Slater y Olson, 2000). Ambas son ejemplos representativos de configuraciones estratégicas (Lengnick-Hall, 1992a). Mientras que la tipología de Porter defiende las tesis de la Teoría Contingente de la Estrategia, la tipología de Miles y Snow secunda las argumentaciones de la Teoría Configurativa. Aparte de su generalizada aceptación y utilización, se han seleccionado porque ambas enfatizan la importancia del ajuste sobre los resultados económicos. Además, tal y como ya hemos avanzado en el primer capítulo, a nuestro juicio, la definición de ajuste secundada en cada una de ellas es diferente.

### **3. LA TEORÍA CONTINGENTE DE LA ESTRATEGIA: LA TIPOLOGÍA DE PORTER**

La Teoría Contingente de la Estrategia tiene su punto de partida en los trabajos pioneros sobre la aproximación racional a la Teoría de la Estrategia publicados en los años sesenta, prosiguiendo en la década de los setenta con las líneas de trabajo de la Planificación Estratégica y de las Matrices de Cartera, y que desde los ochenta hasta nuestros días ha evolucionado con la línea de investigación centrada en los modelos de posicionamiento del negocio en el mercado de productos, cuyo eje fundamental son los estudios de Porter (1996,1991,1985,1980) (Camisón, 1998).

Además de nutrirse de las anteriores aportaciones teóricas, el trabajo de Porter incluye también una serie de conceptos<sup>36</sup> y metodologías heredadas de la aproximación económica al problema estratégico: la Economía Industrial<sup>37</sup>. La aparición de la estrategia dentro de la teoría económica no se produce hasta que se elimina, entre otros, el supuesto neoclásico de competencia perfecta, en el que el precio de venta de cada producto viene a ser igual a su coste marginal y, a largo

---

<sup>36</sup> Entre ellos podemos destacar los de economías de alcance, barreras de entrada y de salida, y barreras a la movilidad.

<sup>37</sup> El objeto de esta teoría es identificar las grandes fuerzas que constriñen el comportamiento de las empresas y que crean oportunidades de negocio mediante el análisis del sector competitivo en que opera la empresa (Camisón, 1998).

plazo, el beneficio acaba anulándose (Cyert y Williams, 1993). Siguiendo la argumentación de estos autores, si se presupone que en un mercado existe libertad de entrada y salida de las empresas, éstas no poseen poder para influir sobre los precios y, además, si se asume que las condiciones para todas ellas son las mismas, entonces no existe lugar para el concepto de estrategia. Por tanto, la puesta en tela de juicio del modelo económico tradicional ha hecho aparecer la llamada Economía Industrial, en la que se introduce como un nuevo elemento a la estrategia seguida por las empresas, centrándose en la secuencia Estructura-Conducta-Resultados.

Jacquemin (1982, pp. 11-19) precisa que dicha secuencia puede percibirse de dos formas distintas: a) desde un punto de vista causal, en el cual las condiciones del mercado son parámetros dados y el papel de la estrategia aparece minimizado en la medida que se supone que las empresas se adaptan, más o menos pasivamente, a las condiciones de su entorno y, por lo tanto, los investigadores están interesados básicamente en la relación directa entre estructura de mercado y resultados (p.ej., Bain, 1959), o b) desde una visión interactiva en la que se reconoce el papel clave que juega la estrategia en los resultados empresariales, esforzándose pues en analizar las políticas de precios y de productos que, en estructuras de mercado similares, diferencian a unas empresas de otras y llegan a resultados también distintos (p.ej., Scherer y Ross, 1990). La estrategia empresarial puede llegar incluso a influir sobre los parámetros del mercado, transformando pues esos parámetros en variables.

Esta segunda perspectiva ha desencadenado una multiplicación de obras que describen prolijamente las estrategias posibles y aconsejables, entre las cuáles sobresale el modelo de las estrategias genéricas de Porter (1985,1980) (Jacquemin, 1982). Aunque el tipo de interrelación entorno-estrategia es distinto en estos dos planteamientos, y la visión determinista más extrema se diluye en la segunda perspectiva; ambos comparten una visión en la que surge como variable clave la estructura del mercado, la cual condiciona a la formulación de la estrategia e influye de manera decisiva en los resultados económicos de la organización.

La cuestión relevante en la perspectiva contingente de la estrategia es observar hasta que punto un determinado tipo de estrategia competitiva es

igualmente eficaz en cualquier circunstancia. El planteamiento contingente defiende que, en función de las características del entorno, estrategias distintas alcanzarán resultados significativamente diferentes. La estructura del entorno determina el tipo de estrategia competitiva más efectivo, por lo que no todas las estrategias competitivas son igualmente eficaces (proposición de isomorfismo). Por tanto, no existe un único tipo de estrategia óptimo para cualquier tipo de entorno, ciertas condiciones ambientales requieren de un tipo de estrategia determinado.

### **3.1. LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS: LA CONFORMACIÓN DE LOS TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA**

#### **3.1.1. El marco original de Porter**

##### ***3.1.1.1. El contenido de la estrategia competitiva***

Aunque los primeros estudios contingentes sobre estrategia se centran ya en la propia definición del concepto de estrategia (p.ej., Andrews, 1971, p. 49; Learned *et al.*, 1965, p. 57), no obstante, su orientación pragmática (Rumelt *et al.*, 1994), juntamente con el amplio rango de actividades que contenían al incorporar tanto elementos de contenido como de su proceso de formulación (Hart, 1992), ha obstaculizado que se delimitasen claramente cuáles eran las dimensiones que conformaban el concepto (Foss, 1996). Mientras que para algunos autores (p.ej., Hax y Majluf, 1996; Lyles, 1990; Mintzberg, 1988) este enfoque amplio de la definición de estrategia es percibido como fuente de riqueza; otros ven en ello un exceso de eclecticismo que dificulta, e incluso impide, el progreso en la Dirección Estratégica (p.ej., Ansoff, 1988; Venkatraman y Grant, 1986; White, 1986; Bourgeois, 1980; Hambrick, 1980; Hofer y Schendel, 1978).

En este sentido, los autores que secundan la aproximación racional a la estrategia centran su atención especialmente en la determinación del contenido de la estrategia (Camisón, 2001a). Así, la principal preocupación de estos trabajos es la elección de *dónde* competir –el ámbito de actividad- y la segunda decisión elemental es la determinación de *cómo* competir –la ventaja competitiva- (White, 1986; Bourgeois, 1980; Bracker, 1980). Afín con este pensamiento, Porter (1985,1980) defiende que la ventaja competitiva no puede ser examinada independientemente del alcance competitivo, y basa su tipología en estas dos características.

Por lo que respecta al *ámbito de actividad o competitivo*, es importante resaltar que este componente puede referirse a grandes empresas con varias unidades de negocio diferentes, y estaríamos hablando de estrategia corporativa, la cual trata de definir: a) el ámbito de la empresa en términos de productos-mercados en los que compite, y b) cómo dirigir al conjunto de las unidades de negocio; pero, también puede referirse a empresas con un único negocio (grandes empresas no diversificadas o pequeñas y medianas empresas), y estaríamos hablando de estrategia competitiva, fijando en este caso el grado o amplitud en el que una empresa cubre el mercado en una industria en concreto (Porter, 1987; Miller, 1986; Hofer, 1975). Una empresa diversificada tendrá que considerar ambas particularidades. No obstante, la unidad básica de análisis que Porter escoge es la unidad estratégica de negocio, centrando su atención exclusivamente en la estrategia competitiva y, por tanto, la empresa diversificada no puede ser unidad de análisis.

En cuanto a la segunda dimensión, *las ventajas competitivas*, Porter (1985) las define como las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y resulta del valor que la empresa es capaz de crear para los clientes. La ventaja competitiva únicamente se puede alcanzar en función de aquellas características de la organización que el cliente llega a percibir (Faulkner y Bowman, 1995). Así, se suele defender que la ventaja competitiva se consigue mediante los atributos que incorpora un producto (o servicio), los cuales son evaluados positivamente por el usuario como “criterios de compra claves” (Coyne, 1986). En consonancia, Porter (1985, p. 20) define el valor como “lo que los clientes están dispuestos a pagar”, e identifica dos modalidades de creación de valor: a) ya sea en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios (ventaja competitiva en costes), o b) en forma de atributos exclusivos de los productos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional (ventaja competitiva en diferenciación).

a) La ventaja competitiva en costes implica trasladar a los precios de venta la ventaja lograda en costes, compitiendo así con precios más reducidos (White, 1986). No obstante, aunque Porter ha utilizado los términos “ventaja en costes” y “precio bajo” como si fuesen intercambiables, que una empresa persiga una reducción de costes, no significa necesariamente que fije unos precios inferiores a la competencia

(Johnson y Scholes, 1997). En sí mismo, el bajo coste no confiere ventaja competitiva. Las fuentes para la consecución de esta ventaja competitiva suelen estar asociadas al énfasis en la utilización eficiente de los recursos y una atención a los detalles operativos que minimicen los costes, eliminando cualquier despilfarro fruto de una deficiente coordinación operativa y tratando de conseguir una serie de ahorros derivados de las economías de alcance, de escala y aprendizaje. La ventaja en costes pone el énfasis en producir productos estandarizados a bajo coste unitario para compradores muy sensibles al precio.

b) Respecto a la ventaja en diferenciación, Porter define esta dimensión en términos de habilidad de una firma para fijar precios más altos que los competidores. Una empresa que persigue una ventaja competitiva en diferenciación tratará que su producto sea percibido por el consumidor como algo único, mejor que los productos de la competencia, y por lo cual valga la pena pagar un sobreprecio (Porter, 1980). De esta forma, mientras que la ventaja competitiva en costes se basa mayoritariamente en controlar y sistematizar las operaciones internas de la empresa, por el contrario, la ventaja en diferenciación descansa en aquellas actividades que se preocupan principalmente de las transacciones con el entorno. La diferenciación del producto consiste en que las empresas posean identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual deriva de esfuerzos publicitarios y de diferencias en la calidad del producto y/o servicio (Porter, 1980).

Por otra parte, cabe enfatizar que la obtención de cualquiera de estas dos ventajas competitivas no debe interpretarse en términos absolutos, sino relativos (Porter, 1985,1980). De acuerdo con Porter, la consecución de una ventaja competitiva en costes no significa que la diferenciación del producto puede ser ignorada. Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación con su competencia. De igual forma, el seguimiento de una ventaja competitiva en diferenciación no permite que la empresa ignore los costes, sino que también debe alcanzar una cierta paridad o proximidad en costo con relación a sus competidores. Así, la consecución de una determinada ventaja competitiva será el resultado de la diferencia neta, si esta diferencia es muy acusada esta diferenciación negativa puede compensar a la diferenciación positiva (Coyne, 1986).

En consecuencia, la ventaja competitiva es un término relacional, basado en la comparación entre una empresa y sus rivales sobre ciertas dimensiones competitivas. Las fortalezas y debilidades de una empresa solamente pueden ser evaluadas de forma significativa cuando se comparan con sus rivales (Caves, 1980; p. 66). Por tanto, la ventaja competitiva es específica a un determinado contexto competitivo y su consecución depende del punto de referencia que se tome (Ma, 2000). Habitualmente, su estimación puede hacerse en general, para todos los competidores de un determinado sector, o de forma más particular, centrada en los competidores más próximos.

### **3.1.1.2. La formación de los tipos de estrategia competitiva**

Una vez delimitado el contenido de la estrategia competitiva según la visión de Porter, y explicada su naturaleza multidimensional (Venkatraman y Grant, 1986; Hambrick, 1983b), a continuación tenemos que indicar cómo se reúnen esas diferentes dimensiones para configurar el concepto. Un concepto multidimensional no estará bien definido a menos que la relación con sus dimensiones haya sido claramente especificada (Law y Wong, 1999; Law *et al.*, 1998). Estos autores argumentan que es fundamental precisar la relación entre un constructo y sus dimensiones puesto que: a) sin correctas especificaciones de las relaciones entre los constructos y sus dimensiones, en muchos estudios se establecen hipótesis y conclusiones al nivel de concepto, pero se efectúan análisis empíricos a nivel de sus dimensiones; y b) un investigador puede llegar a diferentes conclusiones cuando usa diferentes operativizaciones de un constructo, y se corre el riesgo de que cada autor operativice el mismo concepto mediante diferentes métodos, lo cual, genera confusión e impide avanzar en el desarrollo del conocimiento de cualquier disciplina científica<sup>38</sup>. Estos autores distinguen entre tres clases de constructos multidimensionales: latentes, agregados y de perfil.

Los *constructos latentes* son aquellas abstracciones que no pueden ser observadas directamente porque el concepto subyace a sus dimensiones. Bajo esta óptica un concepto latente se especificará como la intersección, lo común, de las dimensiones. Se requiere que las dimensiones sean manifestaciones del constructo,

---

<sup>38</sup> La ausencia de una operativización específica del concepto de estrategia obstaculiza efectuar comparaciones rigurosas entre diferentes investigaciones (Snow y Thomas, 1994; Hambrick, 1980).

lo cual implica que el constructo conduce a las dimensiones. Un constructo latente se puede estimar mediante la covarianza de sus dimensiones, puesto que se ha conceptualizado como su comunalidad. Por consiguiente, las dimensiones en los conceptos latentes tienen que estar correlacionadas, restricción ésta que no se requiere para los otros dos tipos.

Los *constructos agregados* son aquellas abstracciones que se sitúan al mismo nivel que sus dimensiones. Se forman mediante la agregación o unión algebraica de todas sus dimensiones. Se requiere que sean las dimensiones las que conduzcan al concepto. Aunque la función algebraica más utilizada suele ser la aditiva, concretada generalmente con una suma o una media aritmética de las dimensiones, también es posible conformar un concepto a partir del producto de sus dimensiones, lo cual, da lugar a un concepto agregado multiplicativo.

Por último, *los constructos de perfil* son aquellas abstracciones que se sitúan el mismo nivel que sus dimensiones, pero no pueden ser completados mediante una función algebraica. Los distintos niveles del constructo estarán integrados por emparejamientos o combinaciones de cada una de las dimensiones.

El criterio a la hora de elegir uno de estos tres tipos tendrá que ser exclusivamente derivado de la teoría (Law *et al.*, 1998). Por tanto, siguiendo la argumentación de Porter (1985, p. 29), los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, nos conduce al concepto de estrategia competitiva. Así, las cuatro estrategias genéricas identificadas por Porter son el resultado de combinar estas dos dimensiones. A partir de su dicotomización, las dos modalidades básicas de ventaja competitiva (costes/diferenciación), combinadas con el panorama de actividades (amplio/limitado) para el que una empresa trata de alcanzarlas, conforman los cuatro tipos de estrategias genéricas: estrategia competitiva de liderazgo de costes, estrategia competitiva de diferenciación, estrategia competitiva de enfoque en costes y estrategia competitiva de enfoque en diferenciación (figura II.2). Puesto que las posibles combinaciones de ámbito y ventaja competitiva conforman los diferentes tipos de estrategias competitivas, en nuestra opinión, el concepto de estrategia debe ser especificado como un constructo multidimensional de perfil.



FIGURA II.2

## Tipos de estrategias competitivas (visión original)

		Ventaja competitiva	
		<i>Coste más bajo</i>	<i>Diferenciación</i>
Alcance competitivo	<i>Objetivo amplio</i>	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	<i>Objetivo limitado</i>	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Porter (1985, p. 29)

No obstante, una revisión de diversos estudios empíricos revela la amplia variedad de operativizaciones que existen de este concepto,<sup>39</sup> las cuáles no respetan la naturaleza de perfil del concepto de estrategia competitiva. En particular, una práctica muy generalizada es asimilar el concepto de estrategia competitiva a una dimensión estratégica. Así, se suelen equiparar las diferentes dimensiones, normalmente derivadas de análisis factoriales, a un tipo de estrategia (p.ej., Lee y Miller, 1999; Youndt *et al.*, 1996; Kotha y Vadlamani, 1995; Green *et al.*, 1993; Nayyar, 1993), o emplazar diferentes tipos sobre una única dimensión (p.ej., Govindarajan, 1988).

Incluso desde un punto de vista teórico, Mintzberg (1988) llega a asimilar una enumeración de diferentes dimensiones estratégicas con tipos de estrategia. Así, lo que este autor denomina como “estrategias de diferenciación” serían simplemente

<sup>39</sup> Se pueden consultar los estudios de Campbell-Hunt (2000), Venkatraman (1989b), Ginsberg (1984) o Hambrick (1980) para observar la diversidad de aproximaciones que han adoptado los investigadores a la hora de concretar el concepto de estrategia competitiva. A pesar de que Hambrick (1980) defiende que todas ellas pueden llegar a ser plausibles en función del propósito de la investigación, a nuestro juicio, este concepto debe ser modelado siempre mediante una combinación de ventajas competitivas y ámbito competitivo. De este modo, se conformarán los diferentes tipos o perfiles estratégicos.

una serie de dimensiones estratégicas, mientras que las “estrategias de alcance” se corresponderían con simples subdimensiones del ámbito competitivo. Por tanto, en contra de la opinión de Kotha y Vadlamani (1995) y Mintzberg (1988), consideramos que no deberían ser calificadas de tipos, sino simplemente de dimensiones. Tan solo sería una relación de dimensiones estratégicas, que puede ser menor o mayor en función del nivel de detalle que desee el investigador.

Por otra parte, Spanos y Lioukas (2001) operativizan el constructo de “estrategia genérica” mediante un constructo latente, un factor de segundo orden, utilizando las dimensiones estratégicas como factores de primer orden. Estos autores argumentan que esta operativización está en línea con la tendencia de considerar la ventaja en costes y la ventaja en diferenciación como compatibles, siendo esta estrategia mixta la más apropiada para una era de hiper-competición (Spanos y Lioukas, 2001; p. 914). Por tanto, como los propios autores reconocen, lo que verdaderamente están operativizando es el grado de seguimiento de un único tipo de estrategia competitiva. Así, valores elevados del factor de segundo orden representarán el seguimiento de una estrategia mixta, mientras que valores reducidos supondrán un escaso seguimiento de este tipo de estrategia.

### **3.1.2. Sus limitaciones y ampliaciones: el ajuste como elemento de la estrategia**

#### ***3.1.2.1. La definición de la estrategia competitiva***

Aparte de estas cuatro opciones estratégicas, Porter identifica dos tipos más de estrategias competitivas: la estrategia de posicionamiento a la mitad y la estrategia mixta. Ambos tipos son tratados de forma marginal por Porter, ya que parte de la premisa que estas dos opciones estratégicas son formulaciones híbridas, es decir, no eligen de forma terminante sobre cómo competir y, en consecuencia, afirma que no son opciones viables. En otras palabras, alcanzarán unos resultados económicos inferiores al resto de las opciones estratégicas. Aún así, Porter delimita claramente sus características cuando detalla que una empresa que no posee ninguna clase de ventaja competitiva está posicionada a la mitad, mientras que una empresa que logra simultáneamente la ventaja competitiva en costes y la de

diferenciación está posicionada mediante una estrategia mixta (Porter, 1985, p. 34-36).

Sin embargo, puesto que este autor parte de la dicotomización de las dos dimensiones estratégicas (ventaja competitiva y alcance competitivo), podemos observar como ninguna de estas dos opciones híbridas tiene cabida en su planteamiento inicial representado en la figura II.2, lo cual sugiere la existencia de una posible contradicción.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento a la mitad (introducida en su trabajo de 1980), ésta se debería situar en un punto intermedio de la dimensión ventaja competitiva; posición que no está contemplada en su esquema conceptual al haberla dividido de forma categórica únicamente en dos niveles: ventaja en costes y ventaja en diferenciación. Por lo que respecta a la estrategia mixta<sup>40</sup> (introducida en su trabajo de 1985), esta ampliación no llevó consigo una modificación de su esquema original. Si solamente existe una dimensión para representar la ventaja competitiva, en la que los costes y la diferenciación son sus polos opuestos, entonces ¿cómo puede una empresa conseguir simultáneamente ambas ventajas competitivas?. Un análisis sobre una única dimensión de ventaja competitiva no puede explicar este escenario (Jones y Butler, 1988; p. 204)<sup>41</sup>.

La consideración de las estrategias híbridas ha generado que muchos autores hayan realizado una ampliación o remodelación del marco original. En particular, parece haber un consenso generalizado entre los investigadores (p.ej., Miller y Dess, 1993; Hill, 1988; Jones y Butler, 1988; Murray, 1988; Karnani, 1984) al considerar a las dos ventajas competitivas como dimensiones independientes. Dado que cualquier diseño estratégico está situado de forma relativa tanto para la diferenciación como para el coste, la presencia de énfasis en alguno de los dos no excluye al otro y, por tanto, permite diseños estratégicos híbridos (Miller y Dess, 1993; Parker y Helms, 1992; Murray, 1988). Así, la noción de estrategia competitiva constará de tres dimensiones estratégicas: ventaja en costes, ventaja en diferenciación y ámbito competitivo (Spanos y Lioukas, 2001; Jones y Butler, 1988;

---

<sup>40</sup> Seguramente, Porter incluyó esta opción estratégica debido a las múltiples evidencias empíricas y críticas teóricas (p.ej., Karnani, 1984; Phillips *et al.*, 1983) que defendían la posibilidad de alcanzar al mismo tiempo ambas ventajas competitivas.

Hambrick, 1983b). La combinación de estas tres dimensiones es el requerimiento *de facto* para operativizar de forma rigurosa el modelo de Porter (Miller y Dess, 1993; p. 564).

Sin embargo, la definición de estrategia competitiva no está aún completa con la consideración de estas tres dimensiones estratégicas, resta por introducir un cuarto elemento: el ajuste entre esas tres dimensiones. La mayor parte de la literatura sobre la Teoría Contingente de la Estrategia se ha centrado en analizar sucesivamente los componentes del concepto de estrategia. En sus orígenes el principal elemento de preocupación fue el ámbito competitivo, para pasar seguidamente al estudio de las ventajas competitivas. Sin embargo, en toda esta evolución, sigue marginándose el concepto de ajuste entre los diversos componentes como uno de los factores clave que también debe conformar el concepto de estrategia competitiva (Galbraith y Schendel, 1983).

Debemos de recordar que la Teoría Contingente de la Estrategia tiene su punto de arranque en los trabajos pioneros sobre estrategia, y son precisamente estos trabajos los que defienden el concepto de sinergia como uno de los componentes básicos de la estrategia competitiva (p.ej., Ansoff, 1988; Hofer y Schendel, 1978; Andrews, 1971; Learned *et al.*, 1965). En este sentido, queremos resaltar los trabajos de Ansoff (1988) y Hofer y Schendel (1978) al incluir explícitamente el concepto de sinergia como un componente más del concepto de estrategia. Dicha concepción establece claramente el contenido del concepto de estrategia (Camisón, 1998; Fernández, 1987).

En esta línea de pensamiento, y adaptando un cuestionario de Andrews (1971), Porter (1980, p. 18) enfatiza la importancia del ajuste, en especial de la sinergia entre diversas estrategias funcionales, cuando insiste en la necesidad que las políticas clave se refuercen las unas a la otras. Las dimensiones estratégicas deben estar relacionadas formando un conjunto “internamente congruente” (Porter, 1980; p. 55, p. 148). La idea e importancia del concepto de ajuste emerge con mayor intensidad en sus posteriores trabajos. En su artículo de 1991 aparecen numerosas indicaciones que confirman el alcance de las interrelaciones en su marco teórico,

---

<sup>41</sup> En este sentido, resulta paradójico encontrar investigaciones que representan una estrategia mixta utilizando el marco original de Porter. Véase, por ejemplo, la investigación de Helms *et al.*, (1992).

tanto para conformar el concepto de estrategia como para analizar las relaciones entre ésta y el entorno. Así, evocando a las primeras definiciones de la estrategia, Porter (1991) enfatiza la importancia de ajustar las actividades de las diversas áreas funcionales de la empresa, de forma que se produzca un efecto mutuamente potenciador (sinérgico) entre las políticas funcionales de la empresa. Igualmente, en su trabajo de 1996, Porter se extiende mucho más analizando la importancia del ajuste estratégico entre las actividades o áreas funcionales, enfatizando la importancia del ajuste entre los elementos que conforman la estrategia como una de las ideas centrales y más antiguas en el campo de la estrategia. Aun así, Porter no especifica claramente que entiende por ajuste, es decir, cuál es la definición de ajuste que defiende. Como él mismo afirma, su intención no es modelizar, sino crear un marco de investigación que proporcione los conocimientos para hacerlo (Porter, 1991).

Esto ocasiona que la sinergia entre el ámbito competitivo y las ventajas competitivas, aunque sea un elemento importante, al mismo tiempo resulta difícil de explicitar (Menguzzato y Renau, 1991; p. 87). No obstante, tanto Ansoff (1988, p. 79) como Hofer y Schendel (1978, p. 17, p. 25) concretan este término cuando afirman que los “efectos conjuntos son una medida de la sinergia”, adoptando, pues, la expresión de ajuste como interacción. Aunque estos autores tampoco formalizan matemáticamente lo que entienden por sinergia, si examinamos las descripciones y explicaciones de lo que ellos entienden por efectos conjuntos, podemos llegar a deducir que su lógica subyacente representa relación no causal de carácter complementario entre los distintos elementos. De esta forma, la naturaleza del ajuste puede concretarse mediante un término producto.

En este sentido, Hofer y Schendel (1978, p. 26) al precisar el concepto de sinergia, afirman que éste se refiere a las interacciones existentes entre una organización y su entorno, las cuáles se potencian entre sí. Del mismo modo, Ansoff (1988, pp. 87-88), al explicar este concepto, afirma que son efectos simétricos y aceleradores, causados por aumentos en alguna de las variables, lo cual, como hemos visto en el punto I.3.1.1, coincide con la interpretación realizada para el ajuste como moderación. En esta misma línea, Karnani (1984) defiende explícitamente la existencia de una relación multiplicativa entre las dimensiones estratégicas. Asimismo, Hambrick (1980, p. 569) alega que cuando se defiende la existencia de

una interacción entre un conjunto de variables, el análisis de regresión es la técnica apropiada para examinar dichos efectos conjuntos sobre el desempeño organizativo. De esta forma, este autor delimita claramente incluso la técnica de análisis apropiada para operativizar el concepto de sinergia y analizar sus efectos sobre una variable dependiente<sup>42</sup>.

Adicionalmente, la atención hacia estos efectos sinérgicos derivados de las interacciones entre los elementos que constituyen el concepto de estrategia ha sido defendida también por diversos investigadores (p.ej., Thorelli, 1995; Robinson y Pearce, 1988; Miller y Friesen, 1986b; Galbraith y Schendel, 1983). Galbraith y Schendel (1983, p. 155) señalan que los elementos de la estrategia son interactivos y, por tanto, especificar un conjunto variables estratégicas como elementos independientes desatiende un punto teórico fundamental. Miller y Friesen (1986b, p. 259) concluyen que “puede existir una sinergia entre los elementos de la estrategia. Ciertas complementariedades de las configuraciones con éxito, las cuales están formadas de elementos mutuamente fortalecedores”. Igualmente, Thorelli (1995, p. 3) defiende una visión integral de la estrategia competitiva, enfatizando a la sinergia como el ingrediente crucial. Según este autor, estos efectos mutuamente vigorizantes, resultantes de la integración de estrategias parciales, van más allá de una simple amalgama de elementos; sin el componente de sinergia, cualquier agregación de estrategias funcionales no proporcionará unos resultados óptimos.

Inexplicablemente, después de una revisión intensiva de aquellos estudios empíricos que han tratado de replicar la tipología de Porter, hemos observado que en ninguno de ellos se presenta el componente de sinergia. Incluso los autores que defienden explícitamente la importancia de considerar las interacciones entre las dimensiones estratégicas para conformar el concepto de estrategia competitiva, no llegan a integrarlas en su investigación empírica (p.ej., Robinson y Pearce, 1988; Galbraith y Schendel, 1983). Tal y como comentan Aguinis (1995) y Jaccard *et al.*, (1990), las interacciones se han olvidado generalmente en la investigación empírica, incluso en aquellas disciplinas en las que tales relaciones son probablemente la norma más que la excepción. La superación de este problema exige, pues, introducir

---

<sup>42</sup> Desde marcos teóricos muy diversos, podemos comprobar como generalmente el concepto teórico de sinergia ha sido concretado utilizando términos de interacción en un análisis de regresión. Veáanse,

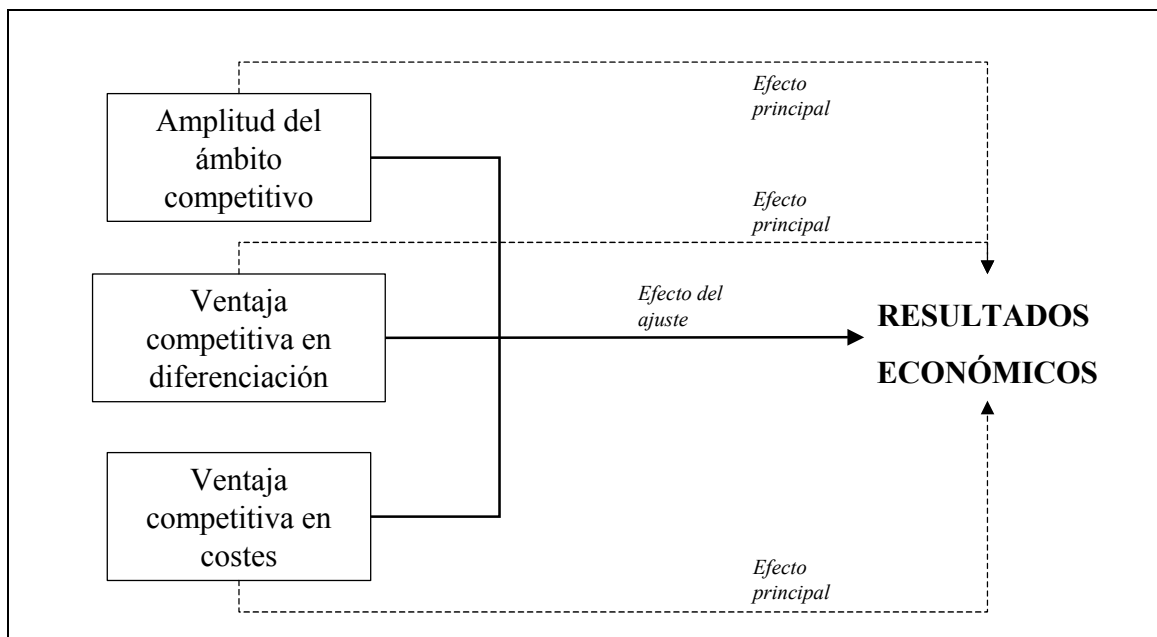
sistemáticamente todas las posibles interacciones entre las tres dimensiones estratégicas a la hora de configurar los distintos tipos de estrategias competitivas. De esta forma, se explicita cuál es la “lógica subyacente” (Robinson y Pearce, 1988; Galbraith y Schendel, 1983; Bourgeois, 1980; Hambrick, 1980), o la relación de congruencia (Fry y Smith, 1987), que conecta a las diversas dimensiones que conforman la estrategia competitiva.

Aparte de defender que el ajuste es un elemento básico del concepto de estrategia competitiva, de todas las afirmaciones anteriores se deriva que el ajuste ejerce una influencia significativa en la efectividad organizativa. Sin este ajuste la sostenibilidad de la ventaja competitiva será escasa (Porter, 1996). Por tanto, la consideración del efecto conjunto nos conduce a defender el postulado de que la interacción entre las tres dimensiones estratégicas (ajuste interno) es un factor explicativo del desempeño de la empresa, planteando la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1.** *La interacción entre la ventaja competitiva en costes, la ventaja competitiva en diferenciación y el ámbito competitivo influye en los resultados económicos*

**Figura II.3**

**El ajuste interno: su efecto en los resultados económicos**



por ejemplo, los estudios de Shaw *et al.*, (2001), Baker y Sinkula (1999), Bantel (1997) y Ketchen *et*

De este modo, se analiza la significatividad del efecto del ajuste sobre los resultados económicos. Si alguna de las interacciones entre esos elementos fuese significativa, esto sería una indicación clara de la necesidad de considerar este elemento al explicar los resultados económicos. Además, para salvar la primera limitación común a todas las modalidades estratégicas, es preciso incluir los efectos directos o principales de las tres dimensiones. En la figura II.3 se representa gráficamente el modelo objeto de análisis.

### **3.1.2.1. Los tipos de estrategia competitiva**

Si adoptamos el modelo ampliado en el que existen tres dimensiones estratégicas, y dado que hemos definido la estrategia competitiva como un constructo multidimensional de perfil, entonces surgirán más combinaciones (tipos) que las cuatro extraídas en el marco original de Porter. A partir de la combinación de las tres dimensiones estratégicas, Campbell-Hunt (2000) y Miller y Dess (1993)<sup>43</sup> coinciden en formar siete perfiles estratégicos, a saber, posicionamiento a la mitad, liderazgo en costes en un ámbito competitivo amplio, liderazgo en costes en un ámbito competitivo reducido, diferenciación en un ámbito competitivo amplio, diferenciación en un ámbito competitivo reducido, mixta en un ámbito amplio y mixta en un ámbito reducido.

Sin embargo, en esta relación se incurre en un error. La opción de “atrapados a la mitad” no se ajusta al concepto de estrategia competitiva, ya que para su conformación no se considera el ámbito competitivo<sup>44</sup>. Aquellos estudios que han excluido el ámbito competitivo o las ventajas competitivas en la operativización del concepto de estrategia competitiva han especificado un modelo incompleto y, por tanto, sus resultados empíricos resultan inconclusos (Cool y Shendel, 1987, p. 1106). Sería necesario, pues, diferenciar entre un posicionamiento a la mitad en un ámbito reducido y un posicionamiento a la mitad en un ámbito amplio. Así, en nuestra

---

*al.*, (1996).

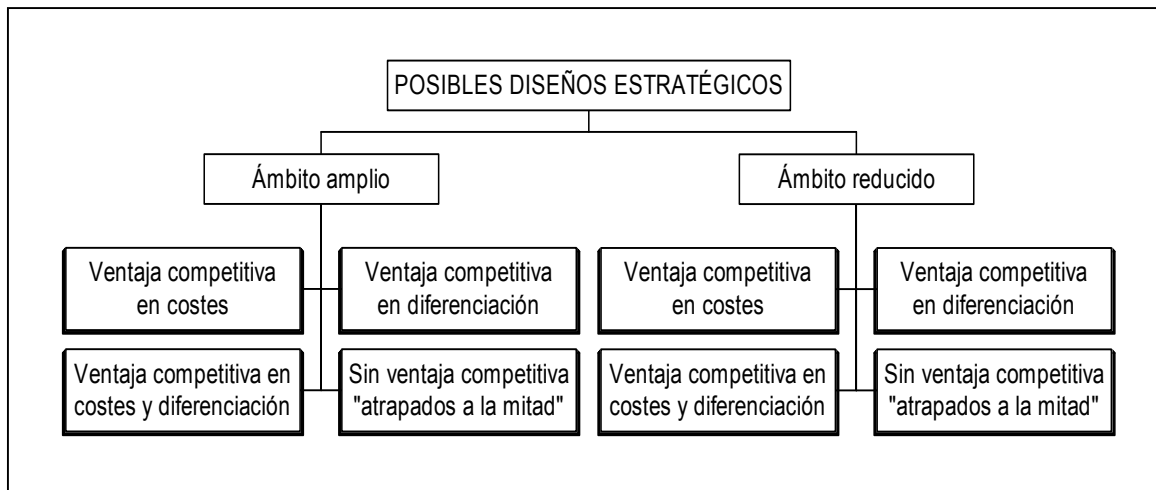
<sup>43</sup> Como se desprende de este estudio, el número de opciones estratégicas aumentará en función del número de niveles (o categorías) en las que se divida cada dimensión. En principio, Miller y Dess (1993) identifican tres niveles para cada una de las tres dimensiones, obteniendo 27 tipos de estrategias competitivas. Sin embargo, invocando el principio de parsimonia, se limitan a analizar las siete combinaciones más plausibles. En este sentido, al igual que Campbell-Hunt (2000), creemos adecuado proseguir con la visión dicotómica de Porter. De esta forma, distinguimos únicamente dos niveles en cada dimensión.

<sup>44</sup> Por supuesto, tampoco consideran el ajuste entre las dimensiones.



opinión, una enumeración exhaustiva y parsimoniosa de los tipos de estrategias competitivas de Porter consta de ocho tipos de estrategias (véase figura II.4), lo cual sería el resultado de todas las posibles combinaciones entre las tres dimensiones estratégicas, distinguiendo dos niveles en cada una de ellas ( $2^3$ ).

**FIGURA II.4**  
**Tipos de estrategias competitivas (visión ampliada)**



### 3.2. EL EFECTO DE LA ESTRATEGIA SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

La argumentación principal de Porter (1996,1985,1980) postula que las dos ventajas competitivas son incompatibles y no pueden conseguirse de forma simultánea. La diferenciación es costosa, lo que impide que exista un ahorro en costes y que éste se traslade a unos precios competitivos inferiores a los productos de sus competidores.

Frente a esta posición, otra serie de investigaciones han propuesto teórica (p.ej., Hill, 1988; Jones y Butler, 1988; Murray, 1988; Karnani, 1984) y empíricamente (p.ej., Parnell, 2000; Kroll *et al.*, 1999; Reitsperger, *et al.*, 1993; Parker y Helms, 1992; Wright *et al.*, 1991; Kotha y Orne, 1989; Wright y Parsinia, 1988; Kim y Lim, 1988; Miller, 1988; Wright, 1987; Miller y Friesen, 1986b; Dess y

Davis, 1984; Hambrick, 1983b; Phillips *et al.*, 1983) que conseguir ambas ventajas competitivas puede reportar a la organización beneficios superiores. En otras palabras, ambas ventajas competitivas no son mutuamente excluyentes, pudiendo llegar a ser compatibles. La argumentación suele ser que una elevada diferenciación puede aumentar la cuota de mercado reduciendo el coste unitario del producto. También puede realizarse un argumento inverso partiendo de la consecución de una ventaja competitiva en costes. El logro de una ventaja en costes origina la aparición de economías de escala en la producción lo cual genera recursos ociosos que pueden ser empleados para incrementar los esfuerzos de marketing (Miller, 1992b).

Incluso Porter admite la posibilidad de que sea posible y beneficioso perseguir ambas ventajas competitivas. En particular, sugiere la posibilidad de lograr simultáneamente ambas ventajas competitivas en empresas con una alta segmentación (Dess *et al.*, 1995; Miller, 1992b)<sup>45</sup>. “Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo coste o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o *ambas* de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado” (Porter, 1980; p. 59). En cambio, tal combinación no sería posible que ocurriese en empresas con un ámbito de negocio amplio, debido a la complejidad de servir a mercados muy heterogéneos. El propio ejemplo de “Crown Cork” propuesto por Porter (1985, p. 36), en el que es posible compatibilizar las dos ventajas competitivas, hace continua referencia a que es una empresa que lo ha logrado al estar centrada en sus mercados objetivos (amplitud de mercado reducida). Igualmente, Miller (1992b,c), basándose en evidencias empíricas de anteriores investigaciones (p.ej., Miller y Friesen, 1986a,b), alega que una segmentación reduce la competencia directa y permite a las empresas perseguir a la vez más de una ventaja competitiva.

Por el contrario, otra serie de estudios parecen no apoyar la tesis de que únicamente en un ámbito competitivo reducido es posible la compatibilidad de las dos ventajas competitivas. Trabajos como los de Miller y Dess (1993), Phillips *et al.*, (1993), Karnani (1984) y Hall (1980) alcanzan resultados empíricos contrarios a los

---

<sup>45</sup> Porter también plantea otra serie de circunstancias en las que es factible la simultaneidad de ambas ventajas competitivas: a) cuando una empresa es la única que disfruta de una nueva innovación, b) si los competidores están atrapados a la mitad, o c) si el coste se ve fuertemente afectado por la participación en el mercado. No obstante, estas posibilidades no son objeto de estudio en esta investigación.

anteriores, ya que aquellas empresas ubicadas en ámbitos de negocio amplios y combinaciones elevadas de ventaja competitiva en costes y diferenciación, fueron significativamente más rentables que cuando dicha combinación se daba en ámbitos de negocio circunscritos. En este sentido, Hitt *et al.*, (1997) afirman que las empresas que se mueven hacia nuevos mercados internacionales, ampliando constantemente su ámbito competitivo, deben de conseguir ambas ventajas competitivas para ser competitivos en estos mercados globales. Por otra parte, Miller (1992b) aunque sostiene su posición original, sus resultados empíricos contradicen su tesis, ya que en un ámbito competitivo reducido no halla diferencias significativas entre perseguir ambas ventajas competitivas o centrarse en conseguir únicamente una de ellas.

Por consiguiente, fruto de estas visiones enfrentadas y de los ambiguos resultados empíricos, es evidente que aún no existe una única postura aceptada por la mayoría de los investigadores. Por lo cual, hemos creído oportuno basarnos en la proposición de Porter y formular la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2.*** *Cuando existe un énfasis simultaneo en conseguir las dos ventajas competitivas, un aumento en el grado de amplitud del ámbito competitivo influye negativamente en los resultados económicos.*

### **3.3. EL EFECTO DEL AJUSTE ESTRATEGIA-ENTORNO SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS**

Hasta estos momentos todas las argumentaciones de esta tipología se han referido al ámbito interno de la organización. En este apartado introducimos en nuestro análisis el entorno, lo cual nos proporcionará una visión completa del marco substantivo de Porter. Como bien sostienen Chaffee (1985), Hambrick (1983c), Biggadike (1981) o Lenz (1980a,b), entre otros muchos, el concepto de estrategia tiene un carácter coyuntural, es decir, solamente alcanzará su completo significado cuando lo vinculemos a su contexto. En este sentido, Bourgeois (1980) y Bracker (1980), al sintetizar las ideas postuladas en los primeros trabajos sobre estrategia, remarcan que el concepto de estrategia no tiene utilidad alguna si no se considera en relación con el entorno. La esencia del pensamiento estratégico consiste en

relacionar la empresa con su entorno, y un aspecto clave de ese entorno es la industria en la que compite (Thompson y Strickland, 1994; Hemmasi y Graf, 1990).

Desde esta orientación, Porter (1991,1980) sostiene que una explicación del éxito competitivo de la empresa necesita de una teoría que relacione las características del entorno y el tipo de estrategia competitiva. En el modelo de Porter estas características ambientales se concretan en la intensidad competitiva del sector industrial, la cuál se define en función de las cinco fuerzas competitivas, a saber, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la presión de productos sustitutos, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y el nivel de competencia actual. Cuanto mayor sea el nivel de estos cinco factores, mayor será el grado de intensidad competitiva de la industria, y menor su atractivo.

Tanto los clientes como los proveedores se convierten en una amenaza competitiva importante cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio y otros términos de las condiciones de compraventa. El poder de negociación descansa, en última instancia, sobre la posibilidad de negarse a tratar con la otra parte (Grant, 1996). En particular, el poder de negociación de los proveedores puede considerarse una amenaza cuando están en posición de imponer el precio que una empresa debe pagar por sus materias primas o de reducir la calidad de éstas, lo cual, ocasionará a la empresas unos resultados económicos menores. De forma análoga, los clientes pueden hacer disminuir los resultados económicos de una empresa cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Respecto a la existencia de productos que satisfacen similares necesidades del consumidor, esto representa una fuerte amenaza competitiva ya que limita el precio que una empresa puede cobrar y, por tanto, disminuye sus resultados económicos. En cuanto a la cuarta fuerza competitiva, la amenaza de competidores potenciales depende sobre todo de las barreras de entrada, es decir, de la existencia de costes significativos para las empresas entrantes que las situarán en una posición de desventaja frente a las ya establecidas. Si este riesgo es reducido, las organizaciones instaladas pueden aprovecharse para aumentar precios y obtener mayores resultados. Por último, una fuerte competencia entre las empresas de un sector, por lo general, conduce a una reducción de precios y a una disminución de los beneficios. También cabe la

posibilidad de que la rivalidad se concentre en una escalada de inversiones en publicidad u otros aspectos diferentes al precio, lo cual, aumenta los costes operativos y hace que se reduzcan los beneficios.

Precisamente, una de las mayores aportaciones de Porter ha sido proponer este marco de análisis global de las fuerzas competitivas presentes en una industria. Consecuente con la importancia que concede a las variables estructurales de la industria, la tesis central de sus trabajos es que la estructura del sector constituye el determinante crítico para explicar el éxito competitivo de la empresa (Camisón, 2001a; Faulkner y Bowman, 1995). Sobre la base de la argumentación de Porter, no todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para lograr un beneficio sostenido, siendo el atractivo de la industria uno de los factores que determinan la utilidad de la empresa. Con esta afirmación se defiende la existencia de una relación directa de la intensidad competitiva sobre la rentabilidad del sector industrial y, por derivación, sobre la rentabilidad empresarial. Por tanto, éste es un *primer factor explicativo* de la rentabilidad económica de una empresa que recoge la tesis defendida por los economistas clásicos (Bain, 1959). La esencia de estos modelos es que la estructura de la industria determina el desempeño organizativo (Porter, 1981).

Sin embargo, en la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más rentables que otras, con independencia de cuál sea la rentabilidad promedio del sector. Así, una empresa en un sector poco competitivo puede no ganar una rentabilidad atractiva si ha elegido una opción competitiva mala. De forma inversa, una empresa que ha elegido una estrategia competitiva adecuada, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta. Por lo tanto, el *segundo factor explicativo* de la rentabilidad económica de una empresa, la estrategia competitiva, determinará si la rentabilidad de una empresa está por encima o por debajo del sector industrial (Porter, 1985,1980). Esta relación recoge la esencia de los modelos en los que la estrategia seguida por una empresa impacta directamente sobre la rentabilidad (p.ej., Hatten *et al.*, 1978).

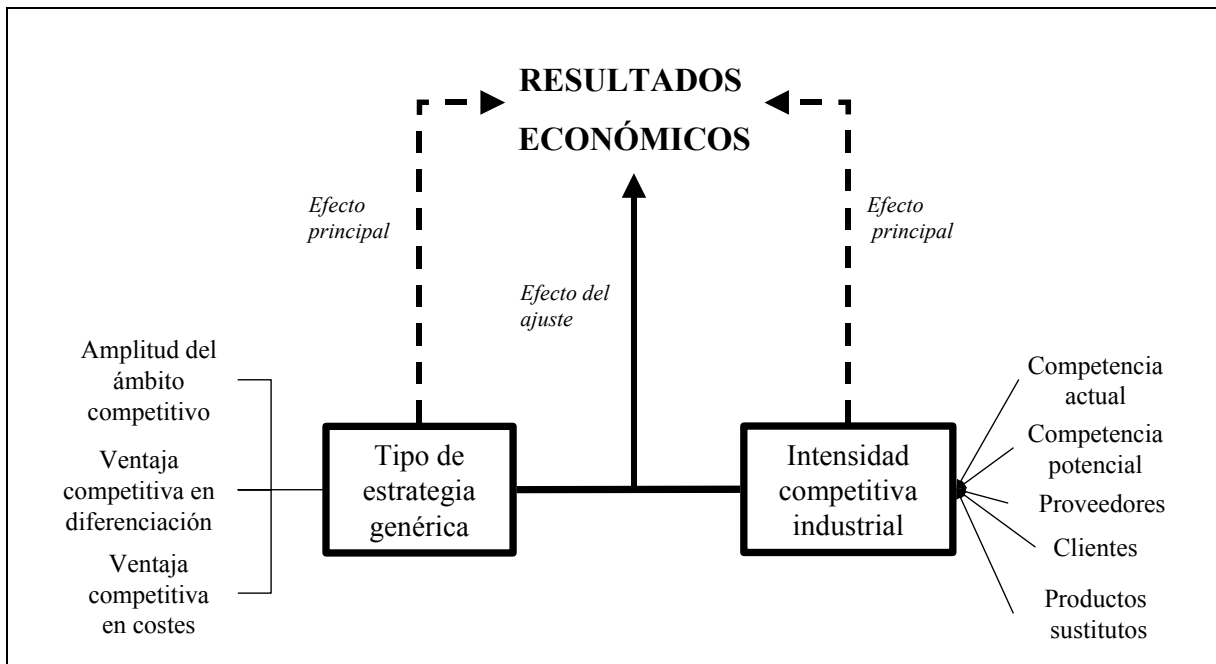
Por otro lado, “tanto el atractivo del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformados por una empresa, y es esto lo que hace la

elección de la estrategia competitiva retadora y excitante” (Porter, 1985; p. 20). La estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo, por tanto, la estrategia competitiva no sólo responde al ambiente, sino que trata de conformarlo. Así, la estructura de la industria es en parte exógena y en parte sujeta a la influencia de las acciones de las empresas (Porter, 1991,1980), lo cual, según Spanos y Lioukas (2001), se aviene con la noción de “elección estratégica” avanzada por Child (1972) o de “elección de la situación” (Hrebiniak y Joyce, 1985). Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas competitivas, es decir, en el patrón de rivalidad dentro de su sector industrial (Porter, 1985, p. 23; 1980, p. 159). A su vez, las ventajas competitivas en costes y en diferenciación surgen de la estructura del sector industrial. Por consiguiente, la estructura industrial y la posición competitiva relativa de la firma están interrelacionadas, lo cual hace que separarlas solamente sea una simplificación con fines analíticos (Stimpert y Duhaime, 1997; Dess *et al.*, 1995; Porter, 1991; Hitt y Ireland, 1985). Todos estos autores sugieren que no se debería analizar separadamente a estos dos elementos, siendo necesario incluir su interacción.

Por tanto, el *tercer factor explicativo* de la rentabilidad empresarial sería la interrelación entre los dos anteriores elementos. En el modelo de Porter se reconoce explícitamente que la naturaleza de la competencia, defendida por la estructura de la industria en la que opera, y la estrategia competitiva determinan conjuntamente la rentabilidad de la empresa (Spanos y Lioukas, 2001; Hill y Deeds, 1996). Por tanto, estos efectos recogen la idea ampliamente extendida de la necesidad que exista una interacción entre la estrategia competitiva y el entorno (p.ej., Miller y Dess, 1996,1993; Porter, 1991,1981,1980; Hemmasi y Graf, 1990; Venkatraman y Prescott, 1990; Hitt y Ireland, 1985; Anderson y Zeithaml, 1984; Hitt *et al.*, 1982a; White y Hamermesh, 1981; Hall, 1980; Hatten *et al.*, 1978; Gale, 1972). Los resultados económicos de una organización serán, pues, una función de la intensidad competitiva de la industria, la estrategia competitiva y la interacción entre ambos (figura II.5). En consecuencia, de todas estas afirmaciones se desprende que la interacción entre estos elementos (ajuste global) es una propiedad fundamental para explicar la rentabilidad económica de una organización, lo cual nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3.** La interacción entre las dimensiones de la estrategia competitiva y la intensidad competitiva de la industria es una propiedad que influye en los resultados económicos.

**FIGURA II.5**  
El modelo completo de Porter: análisis del ajuste global



De forma similar al estudio de los efectos del ajuste interno, incorporamos también los efectos directos de los diferentes elementos que participan en este modelo. De esta forma, podemos extraer y analizar el efecto “neto” del ajuste global. Si el efecto del ajuste, concretado a partir de las posibles interacciones entre las tres dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva industrial, explica una proporción significativa en la variación de los resultados económicos, entonces se confirma la importancia de observar el ajuste entre los elementos internos y externos a la organización.

Por otra parte, Porter (1985,1980) afirma que en los sectores industriales en los que las cinco fuerzas son favorables muchos competidores ganan márgenes atractivos, pero en los sectores en los que la presión de una o más fuerzas es intensa, pocas empresas logran márgenes atractivos a pesar de los mejores

esfuerzos directivos. En industrias poco maduras<sup>46</sup>, en las que existe un crecimiento rápido y, por tanto, una reducida intensidad competitiva, se “tiende a cubrir algunos errores y permite que gran parte, si no es que todas, las empresas del sector sobrevivan y aun prosperen financieramente” (Porter, 1980; p. 255). Por lo tanto, se espera que, en general, un aumento en el grado de intensidad competitiva reduzca el nivel de resultados económicos.

Hall (1980), en su análisis de ocho sectores industriales, observó este efecto negativo. Cuando aumentaba la intensidad competitiva de la industria los niveles de rentabilidad promedio de las industrias disminuyen; pero, se preguntaba si esta disminución era causada por una reducción análoga en los niveles de rentabilidad de todas las empresas o si, por el contrario, alguna empresa con una determinada estrategia podría estar consiguiendo unos buenos resultados en estas condiciones competitivas. Así pues, este autor plantea dos de las cuestiones básicas en el modelo contingente de la estrategia: a) ¿un aumento en la intensidad competitiva de la industria repercute en que todas las empresas, independientemente del tipo de estrategia, disminuyan en su rendimiento?; y b) ¿cuando se producen variaciones en el grado de intensidad competitiva de la industria, existen diferencias significativas en el rendimiento de la empresa en función del tipo de estrategia competitiva seguida?.

Para dar respuesta a la primera de las cuestiones, debemos observar cómo afecta el grado de intensidad competitiva a los resultados económicos para cada una de las estrategias competitivas. En general, si *todas* las estrategias competitivas presentasen un efecto negativo en los resultados cuando aumenta el grado de intensidad competitiva, entonces se confirmaría que la estructura de mercado determina de forma fundamental la efectividad de una organización. En caso contrario, si *alguna* de las ocho estrategias competitivas presenta un efecto positivo cuando aumenta la intensidad competitiva, o bien una variación de la intensidad competitiva no afecta de forma significativa a los resultados para *alguna* de los tipos

---

<sup>46</sup> Suele ser habitual que no se argumente ni se analice directamente el grado de intensidad competitiva de la industria a partir del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter; sino que aparezcan dos características básicas que compendian el grado de intensidad competitiva, a saber, el crecimiento (grado de madurez) y la concentración (grado de fragmentación) del sector industrial. Por supuesto, la idea subyacente a ambas características es la estimación del grado de intensidad competitiva. En sectores maduros, el crecimiento de las ventas de la industria es reducido y, por



de estrategia competitiva, entonces se evidenciaría el amplio margen de maniobra de las empresas con independencia de la evolución del entorno.

En cierto modo, el debate subyacente a estas dos posturas encontradas es el grado de discrecionalidad de la dirección; mientras que el primer resultado indicaría una influencia determinante del entorno sobre los resultados apoyando las tesis más clásicas de la Economía Industrial (p.ej. Bain, 1959), el segundo evidenciaría un mayor peso de las decisiones estratégicas de la dirección sobre el grado de rendimiento de su organización, y representaría un apoyo claro a los postulados estratégicos (p.ej., Porter, 1980). Este segundo resultado sería un indicio claro de que las variables controlables por los directivos, sus decisiones estratégicas, son un factor primordial en la explicación de los resultados económicos.

De forma paralela, esta cuestión concuerda también con todo un conjunto de investigaciones (p.ej., Mauri y Michaels, 1998; Galán y Vecino, 1997; McGahan y Porter, 1997; Rumelt, 1991; Hansen y Wernefelt, 1989; Schmalensee, 1985) centradas en analizar cuál de estos dos factores, industria y estrategia, es el más relevante en la explicación de los resultados económicos<sup>47</sup>. Adoptando la terminología de estos estudios, si se confirma que un aumento de la intensidad competitiva produce para todas las estrategias un impacto negativo en los resultados económicos, esta coyuntura confirmaría, sin lugar a dudas, la mayor importancia relativa del “efecto industria”. Por el contrario, si no se confirma esta hipótesis, entonces cobraría mayor relevancia el “efecto empresa” como factor básico de la efectividad empresarial.

Estos distintos supuestos nos conducen a formular la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4a.*** *Un aumento en el nivel de intensidad competitiva de la industria produce un efecto negativo en los resultados económicos para cualquier tipo de estrategia competitiva.*

---

tanto, existe mucha intensidad competitiva. En sectores fragmentados, la concentración del sector es reducida y, por tanto, existe mucha intensidad competitiva.

<sup>47</sup> La evidencia empírica de estos estudios aporta resultados contradictorios. Así, mientras que el efecto dominante en los trabajos de Hansen y Wernefelt (1989) y Mauri y Michaels (1998) es el efecto empresa, en el estudio de Schmalensee (1985) es el efecto industria. Por otra parte, en el trabajo de McGahan y Porter (1997) la preponderancia de uno u otro efecto depende del sector analizado; en los sectores industriales predomina el efecto empresa y en los sectores de servicios el efecto industria.

La segunda cuestión sintetiza la esencia de la Teoría Contingente de la Estrategia: el efecto de una variación de la intensidad competitiva sobre los resultados económicos depende del tipo de estrategia competitiva seguida por una empresa (Porter, 1980; Hofer y Schendel, 1978; Andrews, 1971); o lo que es lo mismo, la conveniencia de diferentes estrategias depende del entorno competitivo en el que se ubica la empresa, siendo algunas estrategias más provechosas que otras (Hambrick y Lei, 1985; Hambrick, 1983b). En otras palabras, se postula la proposición isomórfica en la que se defiende que todas las estrategias no pueden conducir a resultados similares en un mismo entorno. En este sentido, Porter (1980, p. 151) afirma que el potencial de utilidades de las empresas con distintas estrategias competitivas suele ser diferente, independientemente por completo de sus habilidades de implantación, debido a que la intensidad competitiva no tendrá un impacto igual sobre diferentes estrategias competitivas. Según este autor, las barreras a la movilidad proporcionan la razón fundamental del porqué las empresas continúan compitiendo con distintas estrategias, a pesar del hecho de que no todas son igualmente exitosas. Por tanto, aunque variaciones de la intensidad competitiva industrial pueden elevar (o disminuir) el potencial de utilidades para todas las empresas, no todas ellas presentan unos resultados similares (Porter, 1980; p. 161). Esta proposición la especificamos mediante la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4b.*** *Una variación en el nivel de intensidad competitiva de la industria produce un efecto desigual en los resultados económicos, en función del tipo de estrategia competitiva seguida.*

Aunque parece existir cierto consenso en admitir que distintos tipos de estrategia competitivas no obtienen la misma rentabilidad en una industria, otra cuestión muy distinta es delimitar en particular qué tipo de estrategia competitiva es más o menos adecuado para cierto nivel de intensidad competitiva. En este sentido, existe una amplia variedad de opiniones y resultados empíricos que avalan las más diversas orientaciones. Tampoco Porter parece tener una visión muy clara a este respecto. No obstante, hemos intentado ceñirnos lo más posible a su visión y, a continuación, se expresan algunos de los razonamientos más representativos, sin pretensión alguna de ser exhaustivos.

Grant (1996) y Porter (1980) apoyan la idea de que las empresas que compiten en industrias altamente competitivas intentan competir básicamente reduciendo los precios. En este tipo de entorno los factores clave son la eficiencia operativa y la búsqueda de economías a escala y de experiencia. En sectores maduros se necesita un mayor nivel de “conciencia financiera”, siendo imprescindible el control estricto de los costes, la reducción de la línea de productos y un mayor control y coordinación de las operaciones de las empresas, ya que básicamente se pretende competir con precios reducidos (Porter, 1980; pp. 255-262). Aun cuando una amplia línea de productos y la frecuencia de introducción de nuevas variedades pudo haber sido posible durante el crecimiento, y con frecuencia, fue necesario y conveniente para el desarrollo del sector industrial, esta situación puede no ser viable en el ambiente maduro (Porter, 1980; p. 255). Conforme aumenta la intensidad competitiva los productos tienden hacia la estandarización, se restringe la posibilidad de diferenciarse y se eliminan variedades de productos. Según Porter (1980, p. 226), en los sectores fragmentados, con una alta intensidad competitiva, se requiere un foco de especialización. Si reunimos estos razonamientos, entonces podemos formular la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 5.*** *Cuando se sigue una estrategia segmentada de liderazgo en costes, un aumento en la intensidad competitiva influye positivamente en los resultados económicos.*

En cuanto a la estrategia de diferenciación, Porter, acorde con su idea de contraponer las dos ventajas competitivas, afirma que cuando el grado de madurez de una industria es elevado una diferenciación elevada posiblemente sea relativamente innecesaria, ya que los clientes pueden estar dispuestos a cambiar calidad por precios bajos. Por lo tanto, ante incrementos del nivel de intensidad competitiva en una industria, aquellas empresas con una estrategia competitiva de diferenciación verán disminuir sus resultados económicos.

Este argumento no es compartido por autores como Beal y Lockamy (1999), Kim y Lim (1988) o Hall (1980), quienes sostienen que una estrategia competitiva de liderazgo en costes no es esencial para prosperar en una industria con una alta intensidad competitiva; sino que una rentabilidad elevada puede y debe basarse en una posición de diferenciación. El coste no es el factor determinante para tener éxito

en los sectores maduros, ya que lograr un cierto aislamiento de la amenaza constante de la competencia en precios mediante algún grado de diferenciación se hace especialmente atractivo en los sectores maduros

Además, la estrategia segmentada de diferenciación será especialmente perjudicial con la evolución de la industria, ya que las bases de las diferencias entre los distintos segmentos desaparecen (Porter, 1985; p. 38). Así, estas bases para la diferenciación, inicialmente específicas a determinados segmentos de mercado, se han transformado en bases comunes. Si el énfasis en la diferenciación se concentra en tratar de diferenciar los mismos productos mediante esfuerzos de marketing que consoliden la imagen de marca, cuando aumente la intensidad competitiva de la industria la empresa está condenada al fracaso (Grant, 1996). La probable estandarización de ese producto hace caer en saco roto las inversiones en publicidad, por lo que será más adecuado el competir en todo el mercado mediante una línea amplia de productos.

Según Grant (1996), una alternativa estratégica factible cuando aumenta el grado de intensidad competitiva, sería que los esfuerzos en diferenciación se combinaran con los esfuerzos en conseguir un ámbito competitivo amplio mediante una innovación constante de productos. Así, los resultados económicos de las empresas que han combinado variedad de productos con diferenciación contrastan con los resultados de aquellas otras que combinan una reducida línea de productos y diferenciación. La búsqueda de diferenciación cuando el grado de intensidad competitiva aumenta requiere de innovación en los productos, un mantenimiento de los precios y que se amplíe la gama de productos y los mercados (Grant, 1996; Wasson, 1974; Fox, 1973; Patton, 1959). Estas proposiciones podemos sintetizarlas mediante las siguientes dos hipótesis:

***Hipótesis 6.*** *Cuando se sigue una estrategia segmentada de diferenciación, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos.*

***Hipótesis 7.*** *Cuando se sigue una estrategia no segmentada de diferenciación, un aumento en la intensidad competitiva influye positivamente en los resultados económicos.*

Por último, creemos conveniente considerar también la repercusión de una variación en el grado de intensidad competitiva sobre los resultados cuando se sigue una estrategia de posicionamiento a la mitad. Por lo general, esta estrategia no se ha analizado lo suficiente debido a sus connotaciones negativas ya que tradicionalmente se ha vinculado a procesos de liquidación (Hambrick *et al.*, 1982). No obstante, el propio Porter afirma que este tipo de estrategia competitiva suele ser seguido por un gran número de empresas en una industria.

Por lo que respecta a su relación con el grado de intensidad competitiva, Porter (1980, p. 261) afirma que en la fase de transición a la madurez se suele eliminar la inercia que hizo posible que la estrategia de posicionamiento a la mitad fuese viable en un entorno industrial no tan competitivo. “Una empresa que está atrapada a la mitad ganará utilidades atractivas sólo si la estructura de su sector industrial es altamente favorable, o si la empresa es lo suficientemente afortunada para tener competidores que también estén atrapados a la mitad (...) La madurez en el sector industrial tiende a ampliar las diferencias de desempeño entre las empresas con una estrategia genérica y aquellas que están atrapadas en medio” (Porter, 1985, p. 34). Esta proposición la hemos concretado mediante las siguientes dos hipótesis:

***Hipótesis 8.*** *Cuando se sigue una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos.*

***Hipótesis 9.*** *Cuando se sigue una estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos.*

En definitiva, la primera y tercera hipótesis substantivas planteadas en este estudio intentan corroborar la importancia del ajuste (interno y global) como factor explicativo de los resultados económicos. Este es el propósito fundamental de esta tesis. El resto de hipótesis se centran en diversas cuestiones claves derivadas de este marco teórico. En particular, la compatibilidad de las dos ventajas competitivas y la trascendencia de las decisiones estratégicas en combinación con la evolución del entorno industrial sobre los resultados económicos.

#### **4. LA TEORÍA CONFIGURATIVA DE LA ESTRATEGIA: LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW**

Los antecedentes de esta teoría no podemos encontrarlos en la Economía Industrial ni en la Teoría de la Estrategia, tal y como sucede con la tipología de Porter, sino más bien en la Teoría de la Organización y en la Teoría General de Sistemas. Así, para la Teoría Configurativa son básicos trabajos como los de Galbraith (1977), Kast y Rosenzweig (1972), Perrow (1970), Lawrence y Lorsch (1967), Thompson (1967), Woodward (1965), Cyert y March (1963), Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) o March y Simon (1958). Por ejemplo, de Chandler (1962) recogen la idea que las decisiones sobre estrategia determinan la estructura y procesos de la organización; de Cyert y March (1963) toman prestada la idea de que la estructura y procesos organizativos limitan la elección de la estrategia; y de Woodward (1965) recogen la idea que la tecnología determina la estructura.

El resultado final de la integración de todos estos antecedentes es una visión en la que desaparece cualquier visión o relación causal entre esos elementos, surgiendo la organización como una configuración de variables estrechamente correlacionadas. No existe ninguna variable dependiente ni independiente en el sistema, sino que todas ellas son interdependientes. No tiene sentido plantear si la estrategia sigue a la estructura, o viceversa, sino que se preserva la existencia de una relación recíproca entre esos componentes (Burgelman, 1983; p. 67). Del mismo modo, se rechaza la idea original de Lawrence y Lorsch (1967) de que la organización esté decisivamente influida por aspectos del entorno. Así, desde el punto de vista configurativo, es posible que los entornos dinámicos requieran estructuras orgánicas, pero las organizaciones con estructuras orgánicas también buscan entornos dinámicos para poder desenvolverse más a gusto (Mintzberg, 1979).

El propósito básico de esta tipología es averiguar si los cambios en las formas organizativas son debidos a cambios del entorno (perspectiva de selección) o se derivan principalmente de decisiones de la dirección (perspectiva elección directiva) (Astley y Van de Ven, 1983). En otras palabras, acotar cuál es el grado de discrecionalidad directiva en un proceso de cambio organizativo. Evidentemente, la perspectiva configurativa toma partido por la segunda opción, rechazando el

determinismo del entorno y defendiendo que cualquier configuración organizativa, siempre y cuando se mantenga internamente consistente, puede ser efectiva. Por lo tanto, en un determinado entorno pueden coexistir diversos arquetipos organizativos con unos resultados económicos notables y similares (proposición equifinalista).

Por consiguiente, el objeto de estudio de las investigaciones apostadas en el marco configurativo es tratar de explicar cómo se desarrollan los procesos de cambio organizativo que emprenden las empresas, fruto de presiones externas y/o internas a la organización (p.ej., Mintzberg, 1993; Miller, 1987a,b,c,1979; Miller y Friesen, 1984,1980; Miles y Snow, 1978; Miles *et al.*, 1978; Khandwalla, 1973a). Aunque el proceso de adaptación de la organización a los cambios en el entorno suele ser el origen de un proceso de cambio, éste también puede aparecer por variaciones en los imperativos internos a la organización. Así, en estas investigaciones cobra relevancia analizar las características de ese cambio, su amplitud, rapidez e intensidad; diferenciando, por ejemplo, entre cambio “cuántico” o “incremental” (Miller y Friesen, 1984,1980).

Aparte de su generalizada aceptación en el estudio de la estrategia a nivel de negocio, hemos elegido la tipología de Miles y Snow (1978) porque recoge todas las características anteriores. Aunque estos autores previenen de la naturaleza compleja (variedad de elementos) y dinámica de cualquier modelo de adaptación organizativa, a efectos analíticos propusieron concretar el estudio del “ciclo adaptativo” en tres atributos clave relativos a la estrategia, la estructura y a los procesos de la organización (Camisón 1998). De esta forma, a diferencia de otras investigaciones incluidas en esta línea de pensamiento que recogen exclusivamente aspectos de la estructura y procesos de la organización (p.ej., Mintzberg, 1979), esta tipología incluye también aspectos relacionados con la orientación estratégica de la empresa, lo cual nos permite entrelazarla con los estudios provenientes de la Teoría de la Estrategia (Segev, 1989). Es más, algunos autores (p.ej., Miller, 1988; Hambrick, 1983b,1982; Snow y Hrebiniak, 1980) opinan que en este marco substantivo la dimensión estratégica es su eje principal. Esta circunstancia ha propiciado que se utilicen indistintamente los términos de “arquetipos estratégicos” y “arquetipos organizativos”.

## **4.1. LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS: LOS ARQUETIPOS ESTRATÉGICOS**

### **4.1.1. El marco original de Miles y Snow**

Para Miles y Snow (1978) la adaptación de la organización al entorno plantea tres problemas básicos: el problema empresarial o estratégico, relativo a la definición del ámbito producto-mercado de la empresa; el problema tecnológico, relativo a la elección de las tecnologías para la producción y la distribución; y el problema administrativo, referido a la racionalización de la estructura organizativa y procesos. La supervivencia de la organización depende de la calidad del ajuste que los directivos consigan entre el dominio producto-mercado, la tecnología para servir a ese dominio y las estructuras y procesos organizativos desarrollados para controlar y coordinar a la tecnología

A partir de las respuestas adoptadas para cada una de estas cuestiones, estos autores identifican cuatro arquetipos organizativos de adaptación empresarial que las empresas que compiten en un cierto mercado pueden adoptar: defensor, explorador, analizador y reactivo. En la tabla II.2 se enumeran sus características básicas. Esencialmente, los exploradores son organizaciones con un ámbito competitivo amplio, debido a su énfasis en la innovación de productos, lo cual conlleva la implantación de unidades descentralizadas, una reducida formalización y sistemas de producción o tecnologías flexibles. Por el contrario, los defensores son organizaciones con un ámbito producto-mercado reducido y, acorde con esta estrategia de enfoque, desarrolla unos procesos de dirección centralizados y los sistemas de producción no necesitan ser tan dúctiles. En una posición intermedia entre estos dos arquetipos opuestos se encuentran los analizadores, en los que se presentan niveles medios de las anteriores características. Por último, los reactivos son organizaciones en las que no existe una relación consistente entre estructura-estrategia-procesos, es decir, cuando una organización no sigue alguno de los tres anteriores arquetipos.

Además de gestionar estas interdependencias internas, también es tarea de los directivos el ajustar la organización con las características del entorno. La función básica de la dirección consiste en alinear la organización con su entorno y administrar las interdependencias internas (Miles y Snow, 1978). Esta tipología tiene



como principal virtud la de caracterizar a la organización como un sistema integrado en interrelación dinámica con las características del entorno (McDaniel y Kolari, 1987; p. 20). En esta tipología, estas características se concretan en la incertidumbre ambiental percibida. Miles y Snow, basándose en los trabajos de Child (1972) y Weick (1969), asumen que las organizaciones actúan para crear sus propios entornos mediante una serie de elecciones correspondientes a los tres problemas básicos. La organización sólo responde a aquello que la dirección percibe, de forma que las condiciones ambientales inapreciadas por la dirección tienen poco efecto sobre las decisiones y acciones de la dirección. Así, los exploradores perciben un entorno incierto, y mantienen la flexibilidad y emplean la innovación para enfrentarse a los cambios; por el contrario, los defensores perciben el entorno de forma cierta, y buscan la estabilidad y el control en sus operaciones y decisiones.

Por otra parte, cada arquetipo tiene un grupo de directivos (la coalición dominante) cuya influencia sobre el sistema es mayor. Mientras que en el arquetipo explorador los expertos en marketing e I+D son los miembros más poderosos y valorados, en el arquetipo defensor son los expertos en finanzas y producción (Miles y Snow, 1978). Así, el principal objetivo en los primeros suele ser cómo localizar y explotar nuevas oportunidades de mercado y el desarrollo de nuevos productos. Por su parte, el defensor se preocupa principalmente de producir y distribuir bienes y servicios con la máxima eficiencia posible a un pequeño nicho en la industria.

**TABLA II.2**  
**Los arquetipos organizativos**

<b>Arquetipo</b>	<b>Características</b>
Explorador	<p><i>Problema estratégico:</i> organizaciones que continuamente investigan oportunidades de mercado y regularmente experimentan con respuestas potenciales a tendencias ambientales emergentes. Estas empresas pretenden ser las primeras en el mercado ofreciendo nuevos productos y servicios o modificando los ya existentes. Fuerte énfasis en la innovación de productos y mercados (ámbito competitivo amplio), lo cual, por lo general, repercute en una reducida eficiencia.</p> <p><i>Problema administrativo:</i> estructuras organizativas divisionales, con una baja división del trabajo, un grado de formalización reducido y un elevado grado de descentralización en la toma de decisiones.</p> <p><i>Problema tecnológico:</i> desarrollo de tecnologías flexibles que permiten una respuesta rápida a un ámbito competitivo cambiante, lo cuál ocasiona que la organización no pueda desarrollar la máxima eficiencia. Las tecnologías son variadas. El trabajo tiene un bajo grado de rutina y mecanización, cambios continuos.</p>
Analizador	<p><i>Problema estratégico:</i> organizaciones que operan en dos tipos de ámbitos producto-mercado; uno relativamente estable y otro cambiante (híbrido de defensores y exploradores). En sus áreas estables, estas organizaciones operan rutinaria y eficientemente usando estructuras y procesos formalizados. En sus áreas más turbulentas, los altos directivos observan estrechamente a sus competidores para captar nuevas ideas, y entonces rápidamente adoptan aquéllas que parecen ser más prometedoras.</p> <p><i>Problema administrativo:</i> estructura organizativa matricial y un grado moderado de descentralización</p> <p><i>Problema tecnológico:</i> núcleo tecnológico dual con componentes estables y flexibles. Grado moderado de eficiencia técnica</p>
Defensor	<p><i>Problema estratégico:</i> organizaciones con un limitado ámbito producto-mercado (ámbito competitivo reducido). Los altos directivos en este tipo de organización son expertos destacados en la limitada área de operaciones de la organización pero no tienden a investigar nuevas oportunidades fuera de su dominio. En consecuencia, estas organizaciones rara vez necesitan efectuar grandes ajustes en su tecnología, estructura o métodos para las operaciones. En su lugar, dedican su atención primaria a mejorar la eficiencia de las operaciones actuales.</p> <p><i>Problema administrativo:</i> Tendencia hacia estructuras organizativas con líneas claras de autoridad y alto grado de formalización. Control centralizado y sistemas de información verticales de gran alcance. Los conflictos se resuelven a través de los canales jerárquicos.</p> <p><i>Problema tecnológico:</i> Tecnologías eficientes en costes mediante el desarrollo de tecnologías especializadas o únicas. Tendencia hacia la integración vertical. Los problemas tecnológicos son conocidos y predecibles durante largos períodos de tiempo.</p>
Reactivo	<p>Organizaciones en las cuáles los altos directivos frecuentemente perciben el cambio y la incertidumbre que ocurre en sus entornos organizativos, pero son incapaces de responder efectivamente. Este tipo de organización suele carecer de una adaptación consistente de la estructura a la estrategia; por ello, rara vez efectúa ajustes de cualquier género hasta que es forzada por la presión del entorno. En la raíz de sus problemas está la ausencia de estrategia, respondiendo a los cambios del ciclo adaptativo de forma desigual y transitoria.</p>

*Fuente:* adaptado de Miles y Snow (1978)

#### **4.1.2. Sus limitaciones y ampliaciones: el ajuste como estrategia**

##### **4.1.2.1. La indefinición de la noción de ajuste**

Miles y Snow reiteran en múltiples pasajes de su obra (p.ej., 1978; p. 4, p. 8, p. 11 p. 14, p. 94) la necesidad de que los tres problemas organizativos estén interrelacionados y sean “internamente consistentes”. Según estos autores, si los directivos se embarcan en un programa de cambio organizativo sin considerar estos tres elementos de forma interrelacionada y simultánea, los resultados son frecuentemente indeseables. Por ejemplo, “American Electronics intentó crear una nueva línea de productos para venderlos en un nuevo mercado. No obstante, la empresa no realizó los necesarios ajustes tecnológicos y administrativos. El resultado fue cuatro años de esfuerzo desaprovechado y fuertes pérdidas” (Miles y Snow, 1978, p. 28).

A pesar de su insistencia, en ningún momento se detienen a explicar y analizar en detalle qué entienden ellos por internamente consistentes. Esta particularidad se repite en sus posteriores obras. Así, por ejemplo, en su trabajo de 1994, “*Fit, failure and the hall of fame*”, razonan de forma extensiva la importancia del ajuste y sus consecuencias. Sin embargo, no se observa una formulación que clarifique la definición de ajuste que están defendiendo. Parece obvio que su propósito, al igual que ocurría con Porter, no es modelizar, sino establecer un marco teórico genérico, el cual subraya la importancia de ajustar la estrategia con la estructura y los procesos organizativos.

Por lo tanto, la cuestión primordial pendiente de resolución sigue siendo: ¿qué definición de ajuste defienden Miles y Snow cuando proponen la necesidad de seguir una *pauta internamente consistente*? En nuestra opinión, este término puede interpretarse de dos formas alternativas, en función de si: *i*) atendemos a los valores o magnitudes de los tres componentes de la organización (organización como constructo multidimensional de perfil), o *ii*) si atendemos a la variación de dichos valores (organización como constructo multidimensional latente)<sup>48</sup>. Esta distinción es crítica.

---

<sup>48</sup> Esta diferencia es similar a la realizada en los apartados I.3.1.3, I.3.1.4 y I.3.1.5 cuando diferenciábamos entre medidas de distancia o diferencia y medidas de correlación.

*i)* Desde la primera perspectiva, el objetivo de los investigadores es fijar cuantitativamente las magnitudes (valores) que corresponden a las descripciones cualitativas de las formas organizativas planteadas por Miles y Snow; estableciéndose de esta forma el perfil de las magnitudes de los tres problemas básicos. El seguimiento de una pauta consistente se especifica a partir de la adopción de unos niveles similares en los valores de diversas variables organizativas (Powell, 1992; p. 126). La mayoría de los investigadores han adoptado esta aproximación. De esta forma, aquellas organizaciones que presentan unos valores elevados en los tres problemas se las considera exploradoras, a las que presentan unos valores intermedios como analizadoras, a las que manifiestan valores reducidos se las cataloga de defensoras y, por último, a las que no presentan ninguna de estas tres anteriores pautas son identificadas como organizaciones reactivas (valores disímiles en los tres problemas organizativos). Esta aproximación plantea una serie de complicaciones relacionadas con su operativización que detallamos a continuación:

*i.1)* Desde este punto de vista, al igual que ocurría en la tipología de Porter con el concepto de estrategia, el concepto de organización se forma mediante determinadas combinaciones de esos tres componentes, y se califica, pues, como un constructo multidimensional de perfil. No obstante, existe una diferencia básica entre estos dos marcos substantivos a la hora de conformar las configuraciones estratégicas a partir de sus dimensiones. Mientras que Porter dicotomiza cada una de las tres dimensiones estratégicas, y las posibles combinaciones entre estas dos categorías o niveles se utilizan posteriormente para delimitar claramente las características de cada uno de los ocho perfiles competitivos; en cambio, Miles y Snow adoptan una visión continua de la realidad y no establecen ninguna división o diferentes niveles en sus tres atributos organizativos.

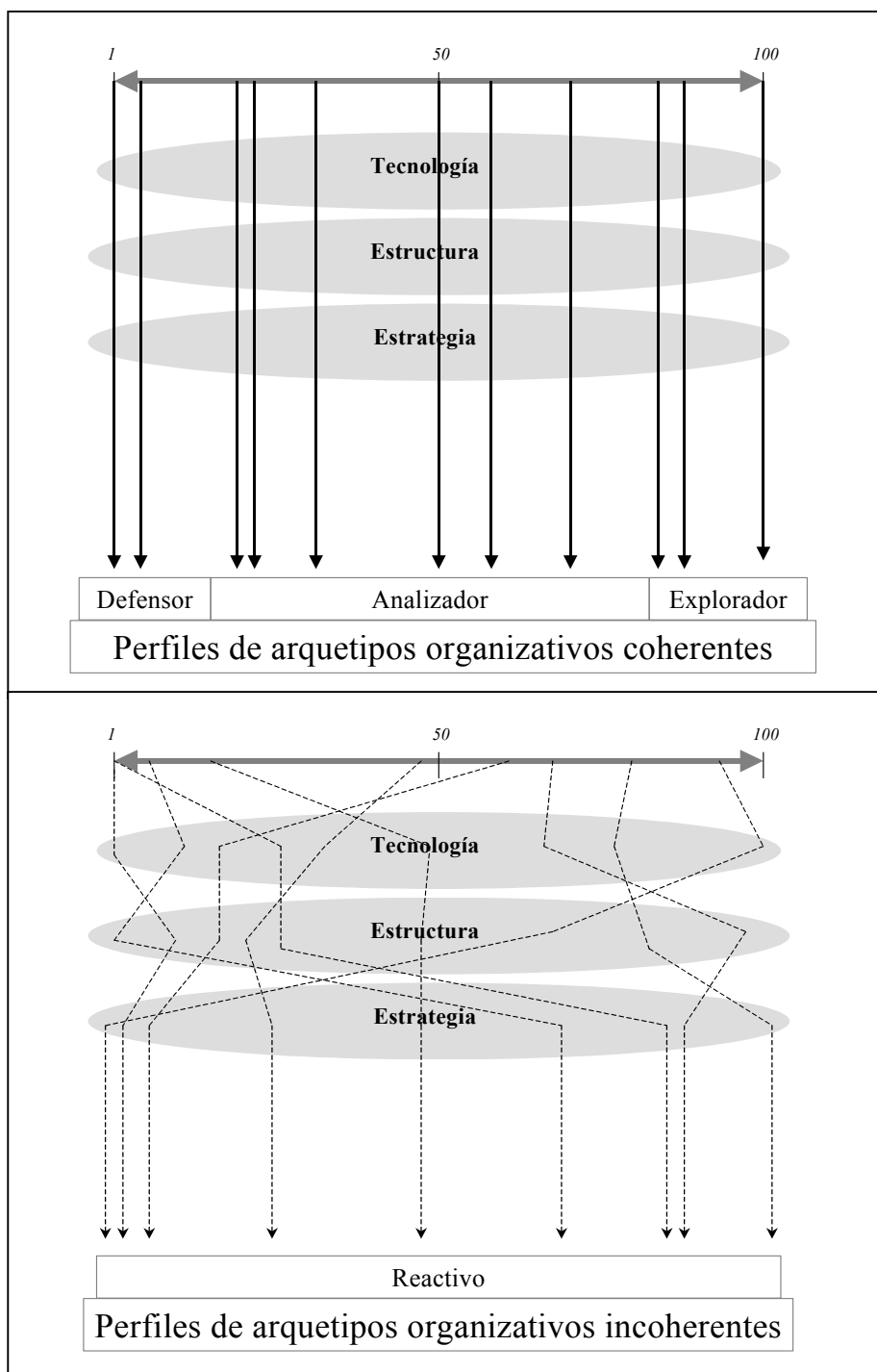
En otras palabras, Miles y Snow perciben a cada una de las tres dimensiones (o problemas) organizativas como un “continuum”. Los arquetipos explorador y defensor se forman mediante combinaciones similares en los valores más extremos de las tres dimensiones, los exploradores representan los valores más elevados y los defensores los valores más bajos. En otras palabras, se ubican en los polos opuestos. Por su parte, los analizadores se forman a partir de combinaciones entre valores o magnitudes intermedias y similares de las tres dimensiones organizativas.

Por último, los reactivos son cualquier combinación de valores disímiles entre las tres dimensiones organizativas. Posiblemente, esta perspectiva procede de la visión de Burns y Stalker (1961) cuando especifican que sus dos tipos de estructuras organizativas –la orgánica y la mecánica- representan una polaridad, no una dicotomía; pudiendo identificarse diversos estadios intermedios entre estos dos polos opuestos.

Por consiguiente, esta particularidad hace que exista una alta discrecionalidad por parte del investigador a la hora de conformar los arquetipos organizativos, tanto en lo que respecta a su número como en la definición precisa de sus respectivas características. Este inconveniente cobra especial fuerza a la hora de decidir cómo concretar e identificar los perfiles “híbridos” de esta tipología –los arquetipos reactivo y analizador-.

El arquetipo reactivo es definido como una antítesis a los otros arquetipos, siendo articulado de forma muy pobre en esta tipología (Rogers *et al.*, 1999). Por tanto, cualquier asociación de variables que no coincida con alguno de los otros tres arquetipos puede ser calificada como de reactiva. Esto ocasiona que puedan identificarse infinidad de combinaciones inconsistentes, lo cuál impide obtener una delimitación positiva de las características de este arquetipo. Asimismo, el arquetipo analizador es descrito como cualquier posición intermedia entre defensor y explorador, lo cual dificulta entender exactamente cuáles son sus características y origina que puedan reconocerse diversos tipos de arquetipos analizadores (p.ej., Burton y Obel, 1998). Es más, pueden existir multitud de perfiles analizadores situados en los puntos intermedios de los dos extremos, lo cual hace que también existan infinidad de combinaciones consistentes igualmente de efectivas.

**Figura II.6**  
**La visión de perfil de la tipología de Miles y Snow**



Así pues, desde un punto de vista operativo, cuantas más gradaciones existan en la escala continua de medición, más arquetipos efectivos y no efectivos existirán. Por ejemplo, imaginemos que los tres elementos organizativos (tecnología,

estructura y estrategia) fuesen regulados mediante una escala de medición con cien grados o niveles; el gran número de potenciales perfiles coherentes, y no coherentes, entorpece sobremanera el análisis y aumenta la discrecionalidad del investigador a la hora de decidir cuántos perfiles coherentes existen y cuáles son los valores específicos de las dimensiones que los forman (figura II.6). Una solución parcial adoptada por algunos investigadores para tratar de simplificar y eludir esta complejidad es definir e incluir en su análisis únicamente los tipos definidos de forma positiva y que representan los dos extremos, los exploradores y defensores (p.ej., Rogers *et al.*, 1999; Shorterll y Zajac, 1990; Hambrick, 1983c,1982; Chakravarthy, 1982).

*i.2)* Aun si salvamos el anterior obstáculo, queda por introducir el ajuste entre esos tres elementos organizativos para conceptuar de forma completa a una configuración estratégica. En principio, una posibilidad sería seguir la aproximación adoptada en la tipología de Porter. De esta forma, se introducirían las interacciones entre las tres dimensiones organizativas. Sin embargo, esta definición de ajuste no es pertinente en el marco configurativo. Powell (1992) afirma que el concepto de coherencia interna configurativo no es equiparable a los efectos conjuntos defendidos en el marco contingente. Igualmente, Becker y Gerhart (1996) y Delery y Doty (1996) defienden que la aproximación típica al concepto de ajuste adoptada por la aproximación contingente como producto entre dos variables no es adecuada para la Teoría Configurativa.

Por lo tanto, si solamente fijamos el perfil, sin introducir el ajuste, estamos ante una limitación importante y muy extendida. A pesar de la aproximación sistémica adoptada por esta tipología y de la reiterada importancia teórica de analizar a la organización como una entidad íntegra, las investigaciones empíricas siguen sin prestar atención a la organización como un sistema completo originado por la interrelación entre las partes (Oosthuizen, 1997; Miller, 1996; Snow y Hrebiniak, 1980) necesitándose de estudios que realmente consideren a esta tipología como la pauta de “coalineación” entre las tres variables organizativas - estrategia, estructura y procesos- (Conant *et al.*, 1990; Snow y Hrebiniak, 1980), y con la percepción del entorno (Oosthuizen, 1997). En definitiva, a estos perfiles organizativos no podemos conceptuarlos de configuraciones estratégicas, siendo de aplicación a esta perspectiva las objeciones realizadas por los teóricos provenientes

de la Teoría General de Sistemas (p.ej., Kast y Rosenzweig, 1972; Philips, 1972) referentes al olvido del ajuste.

i.3) Por otra parte, como suele ser habitual, si posteriormente se pretende aplicar el procedimiento de la desviación respecto a un perfil de referencia para analizar la relación arquetipo-desempeño, esta indeterminación en la fijación de los perfiles coherentes, junto a su multiplicidad, dificulta enormemente cuál de ellos elegir como punto de referencia para un determinado caso empírico con el objetivo de hallar la diferencia global (Gresov y Drazin, 1997). En este sentido, podemos observar también el alto grado de arbitrariedad del que dispone el investigador para realizar esta ordenación de los casos empíricos<sup>49</sup>.

Además, el uso de este procedimiento para corroborar la tesis substantiva de Miles y Snow puede ser problemático. Para contrastar empíricamente cualquier teoría, el modelo verbal presentado por los investigadores debería ser traducido a un modelo cuantitativo, y este modelo cuantitativo debería ser una traslación exacta de la afirmaciones teóricas, o el contraste empírico no será válido (Venkatraman, 1989a; Blalock, 1969). Según Doty *et al.*, (1993, p. 1196), las teorías configurativas defienden: a) una elevada efectividad para aquellas organizaciones que se parecen a uno de los tipos ideales definidos en la teoría; b) el aumento de la efectividad es atribuido a la consistencia interna, o ajuste, entre las pautas de factores contextuales, estructurales y estratégicos. Aunque estas dos afirmaciones parecen similares, sin embargo, representan postulados teóricos diferentes y, por tanto, para una correcta traslación de las mismas se deben utilizar nociones de ajuste y metodologías propias a cada una de ellas.

a) La interpretación substantiva de la teoría de Miles y Snow (1978) realizada por los autores que han utilizado la primera definición consiste en afirmar que una organización será más efectiva en función del grado de similitud a alguno de los tipos ideales identificado en esta teoría (p.ej., Doty y Glick, 1994; Doty *et al.*, 1993). Cuando la teoría postula que la similitud de la organizaciones reales a uno o más de los tipos ideales explica la variable dependiente, entonces puede utilizarse la desviación respecto al tipo de

---

<sup>49</sup> Doty *et al.*, (1993) superan en parte esta limitación al calcular, para cada uno de los casos, las desviaciones de todos los perfiles ideales, usando la desviación mínima como el grado de ajuste.



referencia (Doty y Glick, 1994; Venkatraman, 1989a; Van de Ven y Drazin, 1985). Por lo tanto, esta afirmación substantiva es acorde con la visión de perfil de la tipología de Miles y Snow.

*b)* Aunque la hipótesis substantiva defendida por la primera definición es la más aceptada y extendida, en realidad, no hemos podido apreciar que Miles y Snow (1978) realicen esta afirmación en ningún pasaje de su obra. La proposición substantiva explícita en su obra está más en consonancia con la segunda de las afirmaciones. Desde esta segunda interpretación, el ajuste (consistencia interna) entre las tres dimensiones clave de la organización es el factor explicativo de los resultados económicos.

Sin embargo, para contrastar esta afirmación substantiva no es factible la utilización de la desviación respecto a un perfil ideal, ya que no es posible analizar si el ajuste entre estrategia-estructura-tecnología es un factor que influye de manera decisiva en los resultados organizativos. Como ya comentamos en el primer capítulo, esta aproximación no permite analizar el ajuste entre las variables, sino únicamente entre los casos. Además, con el ajuste como diferencia no es posible recoger la idea de variación o cambio organizativo (véase figura I.8) que es precisamente el objetivo básico del trabajo de Miles y Snow. Por consiguiente, cabría recapacitar sobre si la metodología de desviación respecto al ideal es pertinente para el estudio de la tesis básica defendida por la tipología configurativa de Miles y Snow.

Por otra parte, debemos recordar que Drazin y Van de Ven (1985), aunque en un principio defienden a la desviación respecto a un perfil como la metodología válida para analizar el enfoque sistémico –fundamento substantivo de la Teoría Configurativa-, seguidamente advierten que esta técnica analítica es imperfecta, proponiendo un primer esbozo teórico de cómo conceptualizar y medir el ajuste sistémico de forma óptima; y lo perciben como un ajuste covariante y latente<sup>50</sup>. No obstante, según mencionan los propios autores, dada la ausencia de un procedimiento que permitiese especificar esta representación, en su aplicación empírica (Van de Ven y Drazin, 1985) utilizaron el método de la desviación respecto a un tipo ideal.

Otra serie de autores (p.ej., Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996; Doty *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1993), olvidando la sugerencia teórica esgrimida por Drazin y Van de Ven (1985) han seguido de forma automática el planteamiento empírico de Van de Ven y Drazin (1985), y proclaman a la desviación respecto a un perfil ideal como la metodología adecuada para analizar la Teoría Configurativa.

A nuestro juicio, debido a los interrogantes que plantea la visión de perfil de la tipología de Miles y Snow, tanto debido a la propia definición e identificación de los arquetipos como a la técnica analítica utilizada para contrastar la proposición substantiva (tabla II.3)<sup>51</sup>, creemos que una opción interesante es desarrollar la segunda alternativa en la que se define a la organización como un constructo multidimensional latente.

**TABLA II.3**

**Trabas de los arquetipos configurativos como perfiles**

1. Alta discrecionalidad para conformar los arquetipos organizativos
2. La definición de ajuste como interacción no es apropiada. Se omite el ajuste entre las dimensiones organizativas.
3. Utilización de la desviación respecto a un perfil ideal:
. Alta discrecionalidad para ordenar los casos empíricos y decidir su perfil de referencia ideal
. Problemas substantivos

*ii)* Precisamente, la segunda perspectiva atiende exactamente a la reflexión y caracterización del enfoque sistémico realizada anteriormente por Drazin y Van de Ven (1985). Su centro de atención es la pauta de covariación que subyace en los cambios de los valores de los tres componentes básicos de una organización. Así, se equipara el concepto de pauta organizativa con el propio concepto de organización, de tal forma que se recoge la esencia del enfoque del “ajuste como proceso” que postulaban Venkatraman y Camillus (1984). Con el propósito de explicar el desempeño, el concepto de ajuste y el de organización se fusionan en uno (véase apartado I.2.2), de modo que la organización se define como una pauta de covariación subyacente (latente) a las dimensiones organizativas. Así pues, la

<sup>50</sup> Véase el apartado I.3.2.

<sup>51</sup> Véanse también los apartados I.3.1.3 y II.2.3.

organización se determina como un constructo multidimensional latente, y el centro de interés desde la perspectiva organizativa en el estudio del ajuste (apartado I.3.2.1) es analizar lo común a las dimensiones organizativas, aquello que comparten y que las une internamente imposibilitando su estudio por separado. El marco teórico de Miles y Snow propone que lo que explica los resultados es la covarianza o el ajuste entre las dimensiones organizativas.

En este sentido, nuestra definición de configuración está más acorde con la defendida por Miller (1996) como el grado en el que los elementos de una organización se interrelacionan a partir de una idea común y unificadora. Asimismo, con esta formulación salvamos la crítica realizada por Miller (1996) cuando se lamenta que, en la literatura sobre las configuraciones (organización), lo que realmente falta es el estudio de la propia configuración (ajuste). En otras palabras, lo que se descuida es el análisis de esa pauta de interrelación subyacente a las variables organizativas.

Adicionalmente, desde esta perspectiva se respeta el objetivo básico de la tipología de Miles y Snow: explicar los procesos de adaptación o cambio de las organizaciones. El ciclo adaptativo o proceso de adaptación proporciona un medio de conceptualizar los aspectos básicos de la adaptación y visualizar las relaciones entre ellos (Miles y Snow, 1978; p. 27), de tal forma que se puedan realizar los ajustes necesarios en la pauta organizativa cuando se desee o necesite realizar algún cambio organizativo (Miles y Snow, 1978; p. 151). La idea de ciclo adaptativo entre las partes propuesta por Miles y Snow (1978), nos conduce a la noción de cambio o variación entre variables, la cual matemáticamente se puede especificar mediante la correlación existente entre ellas.

A este respecto, podemos observar como Venkatraman (1990, pp. 21-22; 1989a, p. 436) utiliza el término de consistencia interna para conceptualizar el ajuste como covariación y, en ambos trabajos, identifica explícitamente a la tipología de Miles y Snow como uno de los marcos teóricos en los que es apropiado utilizar el ajuste como covariación y no otro tipo de ajuste. Asimismo, la naturaleza correlativa del ajuste en las teorías configurativas es bastante común y, por ejemplo, se puede apreciar en los trabajos empíricos de Miller (1992a) y Khandwalla (1973a), en los que el ajuste se especifica mediante una serie de correlaciones bivariadas. En este

sentido, Venkatraman y Camillus (1984, p. 519) afirman que en la Teoría Configurativa la explicación del ajuste sigue la explicación propuesta por Van de Ven (1979) cuando analiza la interrelación entre el entorno y la organización como un proceso de covariación entre estos dos elementos. Así, se producirá un desajuste cuando las estructuras y las actividades en varias partes de una organización están conectadas débilmente entre ellas, de forma que varíen libre e independientemente las unas de las otras (Aldrich, 1979; p. 76-77). Por último, Meyer *et al.*, (1993) realizan un análisis comparativo entre las teorías configurativas y las teorías contingentes; y sostienen que las primeras defienden una fuerte correlación entre los elementos de la organización, mientras que las segundas defienden una débil correlación entre ellos<sup>52</sup>.

En definitiva, desde esta aproximación se explicita claramente la definición correlativa del ajuste y, al mismo tiempo, concuerda con el propósito básico del estudio de Miles y Snow, que no es otro que el de analizar la variabilidad entre los distintos elementos organizativos, proponiendo cuál es la pauta de covariación efectiva. Asimismo, incluye expresamente el ajuste entre las dimensiones organizativas, delimitando formalmente la naturaleza covariante del mismo. De este modo, es posible comprobar si el ajuste es una propiedad que afecta de forma significativa a los resultados económicos. Por todo ello, creemos que esta segunda interpretación se adecua más a los fundamentos substantivos de esta tipología y, asimismo, puede ayudar a reducir considerablemente la ambigüedad actual que presenta esta tipología, debida sobre todo al predominio de la visión de perfil.

#### **4.1.2.2. La indefinición de las dimensiones organizativas**

Esta interpretación basada en la necesaria covariación entre una serie de características nos sirve también para seleccionar aquellas pocas dimensiones más representativas en las que, teóricamente, la existencia de una correlación positiva entre ellas se asocia a una alta rentabilidad<sup>53</sup>. Como afirman Miles y Snow (1978), el

---

<sup>52</sup> Todas estas argumentaciones delimitan el tipo de relaciones congruentes (Fry y Smith, 1987) entre los diversos elementos organizativos.

<sup>53</sup> Cabe señalar la diferencia en el proceso de investigación seguido a la hora de analizar las dimensiones estratégicas (proceso analítico) en comparación con el proceso seguido para analizar las dimensiones organizativas (proceso sistémico). Mientras que las dimensiones estratégicas han sido analizadas individualmente para posteriormente integrarlas mediante las interacciones entre ellas, en el campo organizativo nos hemos centrado básicamente en analizar el propio sistema, la existencia

entendimiento del proceso de adaptación proporciona un medio de identificar los aspectos básicos de la adaptación.

Miles y Snow no concretan claramente cuáles son sus dimensiones básicas. Principalmente, esta imprecisión se presenta debido al enfoque narrativo que eligieron en el estudio de los arquetipos estratégicos. Perspectiva que han seguido también diversos investigadores (p.ej., Slater y Olson, 2000; James y Hatten, 1994; Snow y Hrebiniak, 1980), cuando han optado por concretar estos tipos utilizando una serie de descripciones más o menos sintéticas de los diferentes arquetipos. Por otra parte, otro conjunto de estudios (p.ej., Conant *et al.*, 1990; Smith *et al.*, 1989) han seguido la visión de elegir un amplio y variado abanico de variables para conformar las configuraciones. Esta característica está muy acentuada en la mayoría de los estudios que han operativizado la visión configurativa de la organización (p.ej., Miller, 1987a,1986,1981,1979). La norma implícita ha sido: cuantas más variables de los más diversos aspectos de la empresa se tomen en consideración, mayor será la comprensión y utilidad de los arquetipos. Toda esta casuística reduce considerablemente la determinación de cuáles son las características clave.

Una de las consecuencias negativas ha sido que diferentes estudios utilizan muy diversas dimensiones para conformar los arquetipos estratégicos<sup>54</sup>. Al igual que Zahra y Pearce (1990), creemos que existe una excesiva versatilidad a la hora de modelizar este marco substantivo. Inevitablemente, pues, el investigador tiene que resolver qué dimensiones claves preservan Miles y Snow en su estudio. En este sentido, hemos creído oportuno elegir una dimensión representativa de cada uno de sus tres problemas organizativos elementales: la amplitud productos-mercados (estrategia), la flexibilidad productiva (tecnología) y la descentralización organizativa

---

de una pauta de covariación, y solamente después se analizan las dimensiones, siempre en función de ese ajuste.

<sup>54</sup> Es más, incluso aquellos autores que simplifican toda esta tipología en una única dimensión no coinciden en cómo se deben emplazar (caracterizar) a los distintos arquetipos organizativos sobre ésta. Por ejemplo, Slater y Naver (1999), Shortell y Zajac (1990), McKee *et al.*, (1989), Hrebiniak y Joyce (1985) y Chakravarty (1982) argumentan que el atributo subyacente básico de esta tipología es “la capacidad de adaptación”; sin embargo, mientras que Slater y Naver (1999), McKee *et al.*, (1989) y Hrebiniak y Joyce (1985) sitúan en uno de los extremos de esta dimensión a los reactivos y en el otro a los exploradores, por el contrario, Shorterll y Zajac (1990) y Chakravarthy (1982) emplazan a los defensores y a los exploradores en los extremos de esta dimensión. En otras palabras, los primeros caracterizan a los reactivos como aquellas organizaciones que se adaptan a los cambios mediante un planteamiento reactivo (los exploradores lo hace mediante un planteamiento proactivo), para los segundos simplemente son organizaciones sin capacidad de adaptación.

(estructura). Asimismo, estas características organizativas necesitan estar coalineadas con la incertidumbre del entorno.

Dichas dimensiones han sido seleccionadas tomando como base a diversos estudios que predicen la existencia de una alta correlación entre ellas (p.ej., Kotha, 1995, Pathasarty y Sethi, 1993; Nemetz y Fry, 1988; Hayes y Jaikumar, 1988; Jaikumar, 1986; Randolph y Dess, 1984; Hitt *et al.*, 1982b; Miles y Snow, 1978; Miles *et al.*, 1974; Khandwalla, 1974; Perrow, 1970; Thompson, 1967; Woodward, 1965). Todos ellos defienden la existencia de un alto grado de correlación positiva entre la flexibilidad productiva, la descentralización en la toma de decisiones, la amplitud producto-mercado y la incertidumbre del entorno.

En este sentido, altos niveles de flexibilidad productiva estarán asociados con una línea amplia de productos, y tecnologías de producción poco flexibles con una variedad de productos limitada. Ambos escenarios constituyen pautas coherentes y efectivas. Del mismo modo, la existencia de tecnologías de producción flexibles y un énfasis en la innovación de productos en el mercado necesita de una estructura organizativa y unos procesos de decisión descentralizados (Bettis y Hit, 1995). Una amplia línea de productos debida al énfasis en la innovación de productos ha sido asociada como una respuesta coherente ante un entorno que se vuelve más incierto (Miller, 1987a,1986; Biggadike, 1979; Chandler, 1962). Una alta descentralización es una respuesta adecuada cuando se incrementa la incertidumbre y se persigue la innovación de productos (Miller, 1986; Mintzberg, 1979; Tushman y Nadler, 1978; Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1961). En definitiva, la fabricación de nuevos productos requiere de un proceso productivo flexible que permita la adaptación de la producción a cambios en los volúmenes de producción y variaciones de la demanda, en el que las decisiones son más participativas y los equipos de trabajo ostentan un significativo grado de autonomía, tratando de mantener el menor número de niveles jerárquicos posibles para facilitar la comunicación interna (Cuervo, 1994; pp. 272-275).

Con la descentralización se evalúa la distribución de autoridad o poder para tomar decisiones de manera formal y permanente en diversos niveles y funciones de la estructura organizativa (Bueno, 1996). La tecnología se define generalmente como las acciones que se llevan a cabo en una organización para cambiar la forma o

el contenido de los objetos; en particular, la tecnología flexible de producción permite: a) diseñar y fabricar los productos rápidamente previa consulta con los clientes, personal de producción y marketing, b) y programar el proceso productivo para que se fabrique únicamente la cantidad necesaria de producto (Gibson *et al.*, 1994).

La característica amplitud producto-mercado se centra substancialmente en el grado de innovación de productos, y es equivalente a la dimensión estratégica de ámbito competitivo definida para la tipología de Porter<sup>55</sup>. De esta forma, el énfasis en la innovación y desarrollo de nuevos productos genera una gama amplia de productos que incrementa la amplitud del ámbito competitivo. Aparte de Miles y Snow (1978), diversos estudios (p.ej., Zahra y Covin, 1993; Miller y Friesen, 1986a; Dess y Davis, 1984; Hambrick, 1983a,c) se centran en el grado de innovación de los productos para estimar la amplitud producto-mercado. Horwitch y Thietart (1987) objetan que no siempre el énfasis en la innovación de nuevos productos amplía la línea de productos, ya que éstos pueden reemplazar a los productos maduros; no obstante, Zahra y Covin (1993; p. 458) rebaten este argumento y sostienen que parece probable que las empresas con una orientación activa hacia el desarrollo e innovación de nuevos productos posean una línea más amplia y variada de productos que aquellas otras empresas en la que la innovación constante de sus productos no sea una prioridad<sup>56</sup>.

Por lo que se refiere al concepto de incertidumbre ambiental, Burns y Stalker (1961) fueron de los primeros investigadores que utilizaron y fijaron el concepto de incertidumbre cuando la delimitaron como el resultado del cambio en el mercado y del cambio tecnológico. Lawrence y Lorsch (1967) identificaron tres atributos de la incertidumbre: claridad de la información, inseguridad de las relaciones causales y

---

<sup>55</sup>La decisión de ámbito competitivo trata de evaluar el rango de segmentos que una empresa cubre dentro de un sector industrial (Porter, 1985). Según Porter, un segmento es una combinación de una variedad de productos y un grupo de compradores que los adquieren. Así, sostiene que, normalmente, las diferencias estructurales tanto en las variedades de producto como en los clientes son recíprocas, por lo que el desarrollo e introducción de nuevos productos implica necesariamente un nuevo mercado en términos de satisfacción de nuevas necesidades de los clientes. La innovación de productos a menudo genera una demanda de necesidades latentes, siendo el primer paso para crear un nuevo segmento (Porter, 1980; p. 185).

<sup>56</sup> Aún así, existe una situación en la que puede presentarse simultáneamente un elevado énfasis en la innovación de productos y una reducida línea de productos: cuando son empresas de nueva creación (Zammuto, 1988). Una empresa de nueva creación normalmente es innovadora al introducir

tiempo utilizado en los feed-back de los resultados definitivos derivados de sus acciones. Wholey y Britain (1989) y Child (1972) encontraron que la intensidad y frecuencia del cambio eran dimensiones de la variación del entorno que eran observables y percibidas de forma consistente por los directivos. Downey *et al.*, (1975) y Tosi *et al.*, (1973) concretan la incertidumbre percibida mediante la volatilidad o inestabilidad del entorno. Scott (1981) identifica básicamente tres características de la incertidumbre: grado de diversidad de las organizaciones o agentes con los que se relaciona la empresa, la intensidad de los cambios en esos agentes, grado de interconexión o relación de la empresa con otras organizaciones del entorno. Duncan (1972) define el concepto en función de dos características: la complejidad y el dinamismo. Milliken (1987), en función del tipo de información que los directivos echan en falta, distingue tres clases: incertidumbre de estado, de efecto y de respuesta.

Una de las propuestas más completas que sintetiza la mayoría de las anteriores características ha sido la realizada por Dess y Beard (1984), la cual ha sido utilizada posteriormente por multitud de investigadores (p.ej., Luo 1999; Ward *et al.*, 1996; Ketchen *et al.*, 1993; Snell y Dean, 1992; Keats y Hit, 1988; Randolph y Dess, 1984). Dess y Beard identifican tres atributos para caracterizar la incertidumbre ambiental: el dinamismo, la complejidad y la munificencia. Cuanto mayor sea el grado de dinamismo, mayor el grado de complejidad y menor el nivel de munificencia, la incertidumbre del entorno será mayor (Robbins, 1990; p. 219). De este modo, el dinamismo se define como el grado de cambio que caracteriza al entorno, siendo una función de la frecuencia, intensidad e irregularidad de dichos cambios. La complejidad se define como la variedad y heterogeneidad de algunos elementos ambientales, junto con la interdependencia del entorno. La munificencia indica la abundancia de recursos y el grado en el que el entorno es capaz de apoyar el crecimiento continuo.

---

algún producto novedoso o mejora de alguno de los existentes, en cambio su amplitud productomercado es reducida.

---



## 4.2. EL EFECTO DE LA ESTRATEGIA SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

Esta tipología pretende desarrollar y comprender la dinámica del proceso de adaptación explorando cómo las organizaciones, conceptuadas como sistemas sociotécnicos, pueden cambiar de forma efectiva (Miles y Snow, 1978, pp. 153-154). Su cuestión central es: cuando se produce un cambio en alguno de los tres factores básicos (estrategia, tecnología y estructura), ¿qué cambios debe realizar la dirección en los otros dos elementos para que la organización siga siendo coherente y, por tanto, efectiva?. En función de esta pauta dinámica de intercambio efectiva (el factor clave que impacta en los resultados), Miles y Snow se plantean a continuación su segundo objetivo: realizar una clasificación y/o descripción de los arquetipos organizativos. Los tres primeros arquetipos organizativos son igualmente efectivos porque siguen una pauta de covariación internamente consistente, en cambio, las organizaciones reactivas no son efectivas ya que se caracterizan por seguir una pauta de ajuste inconsistente. Por lo tanto, la idea normativa básica que subyace a la descripción de los cuatro arquetipos sigue siendo la necesidad de que exista una pauta de covariación consistente entre los tres elementos clave de la organización.

Habitualmente, los investigadores han entendido esta tipología bajo la perspectiva de perfil, y han tratado de identificar los cuatro arquetipos realizando una clasificación de casos. Lógicamente, cuando han realizado una clasificación de los casos, por lo general, suelen utilizar un análisis de la varianza (ANOVA) para analizar la relación arquetipo-desempeño. Dos son las cuestiones básicas analizadas en estos estudios: a) averiguar si los arquetipos organizativos con un ajuste adecuado (explorador, defensor y analizador) son igualmente rentables, es decir, distintas elecciones directivas pueden conducir a resultados similares en cualquier entorno (equifinalidad); y b) observar si los arquetipos consistentes obtienen un desempeño significativamente superior al obtenido por las organizaciones reactivas. Los resultados empíricos han sido muy variados. Con respecto a la primera cuestión, mientras que los estudios de Lado (1997), Jennings y Seaman (1994) y Conant *et al.*, (1990) parecen confirmarla, en cambio, los estudios de Luo y Park (2001), Ketchen *et al.*, (1993), Thomas *et al.*, (1991), McKee *et al.*, (1989), Hambrick (1983c), Miles (1982) y Snow y Hrebiniak (1980) parecen desmentir esta afirmación al encontrar que alguno de esos tres tipos obtiene mejores

(o peores) resultados que alguno de los otros dos. Igualmente, si nos centramos en la segunda hipótesis, mientras que Conant *et al.*, (1990) avalan esa hipótesis, Snow y Hrebiniak (1980) comprueban que las organizaciones reactivas pueden obtener mejores resultados que los defensores y exploradores.

Por supuesto, desde la perspectiva de perfil, la otra opción sería identificar una serie de perfiles o arquetipos estratégicos ideales (consistentes) y comprobar si cuanto mayor sea el índice general de desviación (ajuste) de un determinado caso real respecto a su perfil ideal menores serán los resultados económicos. El procedimiento analítico suele ser un simple análisis de regresión en el que se toma como variable dependiente los resultados económicos y como variable independiente este índice global de desajuste. Por lo general, los resultados empíricos obtenidos suelen avalar esta tesis (p.ej., Camisón, 1998; Lado, 1997; Doty *et al.*, 1993; Venkatraman, 1990).

Puesto que no adoptamos la perspectiva de la organización como constructo de perfil, los resultados de los anteriores estudios tienen una utilidad muy limitada en nuestro estudio y no podemos usarlos como referentes. En contraste, nuestro planteamiento se centra en verificar directamente la tesis normativa principal de esta tipología, es decir, si la existencia de una pauta de covariación consistente entre las dimensiones organizativas organizativas influye de forma positiva en los resultados económicos.

Al definir el ajuste como covariante, esta particularidad solamente nos indica que existe cierta correlación entre las variables organizativas, es decir, nos concreta la naturaleza de las “relaciones congruentes”. El término de coherencia interna lo entendemos como covariación entre los elementos, en la que la variación de una variable requiere de la variación de otra para que no se produzca una inconsistencia. No obstante, si pretendemos explicar los efectos de este ajuste sobre una tercera variable (la relación contingente), debemos concretar *cómo* deben covariar estos elementos, es decir, qué entienden Miles y Snow por pauta de variación *consistente*. En otras palabras, las variables deben variar colectivamente con una pauta definida por el marco teórico; solamente así podremos analizar con precisión la tesis propuesta en este marco teórico. Éste es el siguiente paso.

De la lectura de su trabajo deducimos que defienden una pauta de variación equivalente o simétrica entre esos tres elementos. A nuestro parecer, la concepción cualitativa de consistencia puede ser transcrita formalmente mediante el término cuantitativo de *equivalencia*. En este sentido, una pauta de variación tiene que cumplir dos condiciones para que sea calificada de equivalente: a) aumentos (o disminuciones) en los valores de uno de estos tres elementos van seguidos simultáneamente de aumentos (o disminuciones) en los otros dos, es decir, se presentan correlaciones positivas; b) y, además, esas covariaciones deben ser exactamente iguales (proporcionales). Cuando se dan estas dos condiciones, entonces estamos delimitando una pauta de covariación “consistente”. Cualquier otra pauta de covariación no podría calificarse de consistente.

Asimismo, se trata de una pauta de covariación “ideal”, es decir, se trata de un tipo de ajuste/organización ideal en tanto en cuanto la fijación de la misma puede considerarse como un arquetipo perfecto o extremo postulado en un marco teórico, que no tiene porque darse en la realidad. Asimismo, solamente se ordenan variables; en particular, en este caso se establece claramente cuál es la forma de variación entre las variables organizativas. Por tanto, la fijación de una pauta de covariación proporcional cumple con las características de tipo ideal propuestas por Weber (1990). Así, solamente existe un arquetipo estratégico ideal, aquel que maximiza la consistencia interna entre los diferentes elementos organizativos (Delery y Doty, 1996). Mediante esta aproximación solamente determinamos un único arquetipo ideal, aquel cuya pauta de covariación es simétrica. Por lo tanto, entendemos que los arquetipos defensor, analizador y explorador están representados por esta pauta de covariación, gracias a la cual son capaces de ser efectivos. Por su parte, consideramos que el arquetipo reactivo no adopta esta pauta de covariación, sino que puede adoptar cualquier otra pauta de covariación asimétrica<sup>57</sup>.

Nuestra interpretación de la tipología de Miles y Snow coincide, en parte, con la visión configurativa “híbrida contingente” analizada en los estudios de Delery y

---

<sup>57</sup> Como hemos explicado anteriormente, una limitación inherente a esta tipología es la imposibilidad de definir de forma positiva a los arquetipos reactivos. Consecuentemente, ésta se extiende también a la modelización que hemos desarrollado.

Doty (1996) y Doty *et al.*, (1993)<sup>58</sup>. En concreto, este enfoque configurativo es apropiado para contrastar la tipología propuesta por Miles y Snow (Doty *et al.*, 1993; p. 1204). Estos autores explican que los tipos defensor y explorador son polos opuestos que definen un continuum de tipos híbridos efectivos, estando los analizadores situados en los puntos intermedios de estos dos extremos; por lo que esta visión implica que existe un número infinito de combinaciones efectivas. Asimismo, Delery y Doty, (1996, p. 813) y Doty *et al.*, (1993, p. 1203) sugieren que este enfoque configurativo retiene la perspectiva sistémica al centrarse en la pauta de relaciones entre los elementos, debiendo ser la variación entre cada elemento “exactamente proporcional”. Por lo tanto, la idea que adoptamos ya se dejaba entrever en las explicaciones dadas en estos dos estudios. No obstante, en ellos se adopta la visión de perfil en el estudio del enfoque configurativo y, por tanto, incurren en toda la problemática explicada con anterioridad. En cambio nosotros, recogiendo la idea de Venkatraman (1990,1989a) y Drazin y Van de Ven (1985), adoptamos el análisis factorial confirmatorio para analizar si una pauta de covariación proporcional afecta a los resultados económicos.

El único referente empírico que hemos encontrado que modeliza la tipología de Miles y Snow mediante un análisis factorial confirmatorio es el estudio de Venkatraman (1990). Así, este autor examina el efecto del ajuste covariante entre los tres componentes de Miles y Snow sobre los resultados económicos para una muestra de 201 empresas industriales y de servicios. El ajuste es operativizado como un factor de segundo orden, donde los factores de primer orden son las dimensiones de marketing, fabricación y administración. Venkatraman argumenta que estas tres dimensiones reflejan los tres problemas básicos identificados por Miles y Snow (1978). El propósito de Venkatraman era comprobar la importancia del ajuste sobre los resultados económicos. Para lo cual, realizó una “triangulación”,

---

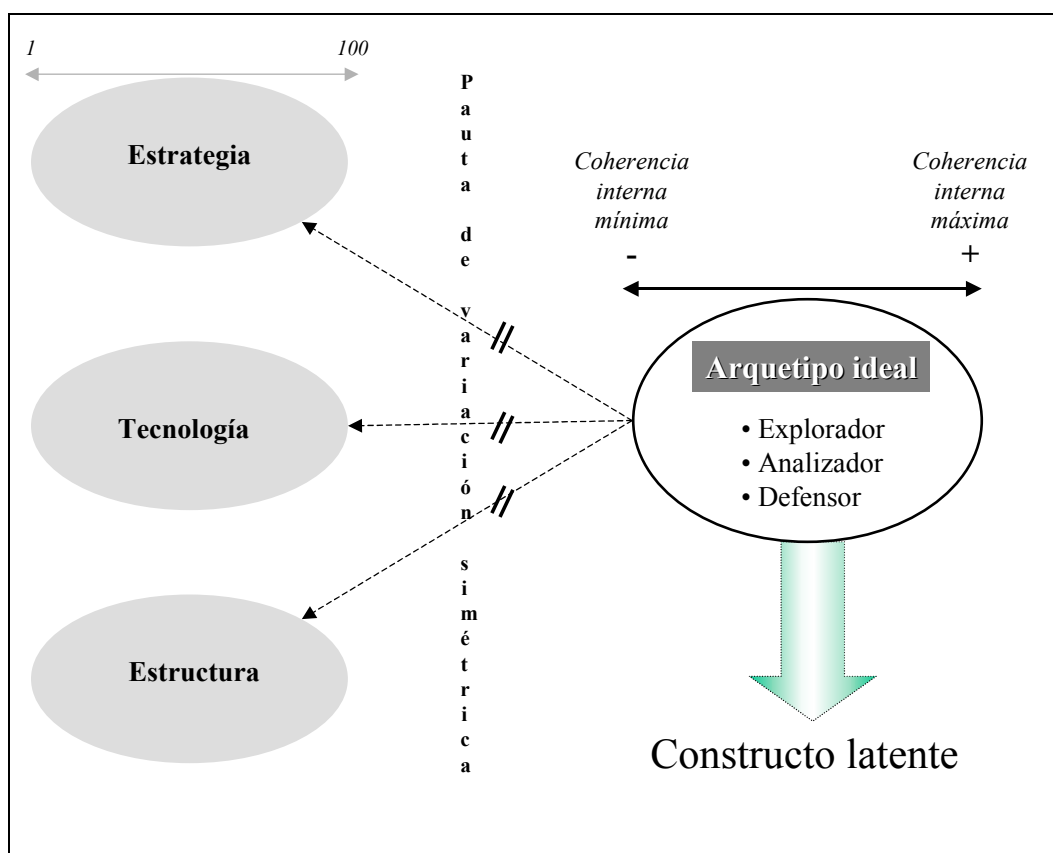
<sup>58</sup> Doty *et al.*, (1993) enumeran cuatro diferentes interpretaciones de las teorías configurativas –el modelo de tipos ideales, el modelo de tipos ideales contingentes, el modelo de tipos híbridos contingentes y el modelo de tipos híbridos-. Este estudio es un ejemplo representativo de la problemática que suscita la visión de perfil de la teoría configurativa, dado que cada uno de estos modelos viene formulado básicamente en función del número de tipos ideales que se elijan. Así, en el *modelo de tipos ideales* se presume la existencia de unos pocos y determinados perfiles ideales, mientras que en el *modelo de tipos híbridos* existen numerosos perfiles ideales. En estos dos modelos no se considera el entorno, sino solamente los elementos organizativos. Los otros dos modelos incorporan la influencia del entorno en el diseño organizativo. El modelo de *tipos ideales contingentes* postula que existe un número finito y limitado de configuraciones estructura-entorno ideales. El modelo de *tipos híbridos contingentes* defiende la existencia de un continuum de numerosos tipos ideales de configuraciones estructura-entorno.

analizando cómo diferentes tipos de ajuste –el ajuste como moderación, el ajuste como desviación respecto a un perfil de referencia y el ajuste como covariación– influían en el desempeño económico. Los resultados evidenciaron que el ajuste como moderación no ejercía un efecto significativo en los resultados económicos, mientras que los otros dos tipos de ajuste sí.

Como puede observarse, se trataba de un estudio meramente exploratorio. Seguramente, debido a esta finalidad experimental Venkatraman no fija, a priori, una pauta determinada de covariación. En términos operativos, deja que los coeficientes estructurales de los factores de primer orden sobre el de segundo orden fluctúen libremente. De este modo, probablemente la pauta común de variación representada por el factor de segundo orden no pueda calificarse de consistente. Como ya se explicó en el punto I.3.1.6, si no se establece ninguna pauta de covariación, estamos meramente en el ámbito de lo descriptivo.

Por el contrario, nuestro propósito es confirmatorio, es decir, queremos contrastar concretamente si la existencia de la pauta de covariación que defendían Miles y Snow, a la cual hemos calificado de simétrica, afecta a los resultados económicos. De esta forma examinamos exactamente la proposición normativa de Miles y Snow. En este sentido, para determinar, a priori, una pauta de covariación necesitamos fijar y analizar los valores de los coeficientes estructurales de la relación entre los factores de primer orden y el factor de segundo orden. En particular, para configurar esta pauta todos los coeficientes estructurales entre los factores de primer orden y el factor de segundo orden deben presentar una correlación positiva y, además, la magnitud de la variación debe ser la misma entre ellas (figura II.7).

**FIGURA II.7**  
**La visión covariante y latente de la tipología de Miles y Snow**

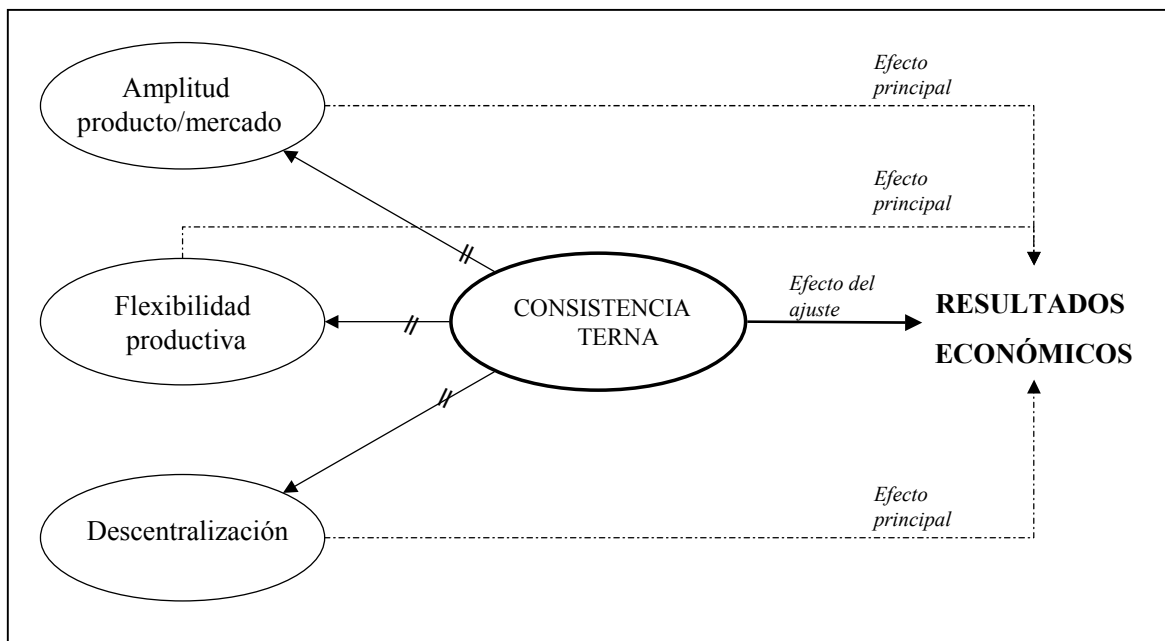


De esta forma, el factor de segundo orden representa exclusivamente una pauta de covariación consistente, en la que valores elevados del factor de segundo orden representarán el seguimiento de esta pauta de variación consistente, mientras que valores reducidos supondrán un escaso seguimiento de esta pauta consistente. En este sentido, este factor de segundo orden representa el grado o calidad del ajuste entre los diferentes elementos. Para Miles y Snow (1978), la supervivencia de la organización depende de la calidad del ajuste que los directivos consigan entre el dominio producto-mercado, la tecnología para servir a ese dominio y las estructuras y procesos organizativos desarrollados para controlar y coordinar a la tecnología. A partir de este planteamiento, podemos derivar la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 10.** *La existencia de una pauta de covariación simétrica entre las dimensiones organizativas influye positivamente sobre los resultados económicos.*

Así, la validación de la proposición normativa de Miles y Snow se demostrará si el efecto del factor de segundo orden sobre los resultados económicos es positivo y estadísticamente significativo. Por otra parte, tal y como se observa en la figura II.8, debemos introducir también los efectos principales para analizar los efectos directos de los componentes individuales. A su vez, éstos actúan como variables de control, de tal forma que surge el efecto “neto” del ajuste.

**FIGURA II.8**  
**El modelo configurativo de Miles y Snow: análisis del ajuste interno**



### 4.3. EL EFECTO DEL AJUSTE ORGANIZACIÓN-ENTORNO SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

Además de gestionar estas interdependencias internas, también es tarea de los directivos el ajustar la organización con las características del entorno (Miles y Snow, 1978). Centrarse solamente en la pauta de covariación entre los elementos internos no reconoce la característica de sistema abierto de las organizaciones (Venkatraman y Camillus, 1984). Las organizaciones –al menos las efectivas- parecen cambiar todos los parámetros que pueden –tanto externos como internos- a fin de mantener la coherencia (Mintzberg, 1979).

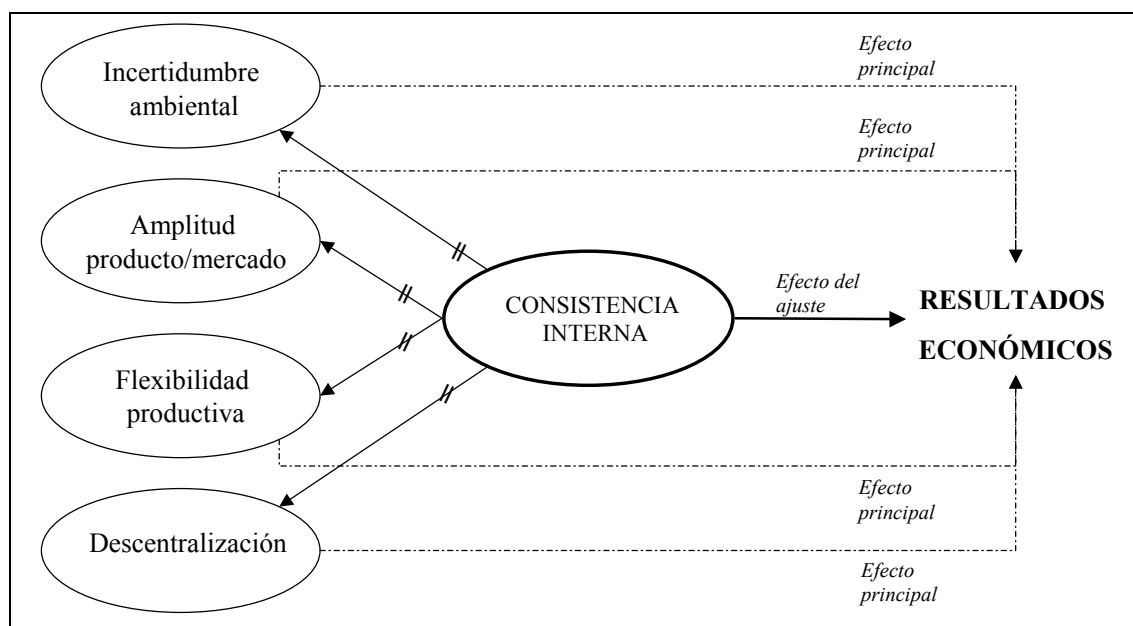
Además de su función de ajuste interno, los directivos tienen la importante tarea de coordinar los requerimientos venidos del exterior, con los recursos y las necesidades de la organización (Katz y Kahn, 1989, p. 109; Jemison, 1981b, p. 638). Por lo tanto, las configuraciones deben de conseguir una armonía entre los elementos de la estrategia, la estructura, la tecnología y el entorno. Las percepciones del entorno guían las elecciones estratégicas de los directivos para conseguir un mejor ajuste entre sus organizaciones y el entorno (Child, 1972) y, por tanto, estas percepciones deberían ser incluidas en cualquier modelo de adaptación organizativa (Miles *et al.*, 1974; p. 257). Por consiguiente, podemos especificar la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 11.** *La existencia de una pauta de covariación simétrica entre la incertidumbre y las dimensiones organizativas influye positivamente sobre los resultados económicos.*

Así, se analiza si el efecto del ajuste en los resultados económicos presenta un valor positivo y significativo. Al igual que ocurría con la anterior modelización, debemos incorporar también los efectos principales para analizar exactamente el efecto neto del ajuste (figura II.9).

FIGURA II.9

El modelo configurativo extendido de Miles y Snow: análisis del ajuste global





Llegados a este punto debemos señalar que aún no hemos explicado cómo puede corroborarse con esta modelización la proposición equifinalista de este marco configurativo. No obstante, si atendemos a los gráficos, la proposición equifinalista está implícita en el modelo configurativo de la figura II.8. Por el contrario, la hipótesis isomórfica está implícita en el modelo configurativo extendido de la figura II.9. Ambos modelos suponen la representación de tesis totalmente divergentes.

Siguiendo el razonamiento de Mintzberg (1979), el enfoque sistémico plantea la “paradoja equifinalista”. Por una parte, en el primer modelo se está planteando que diseños estructurales internamente consistentes son igualmente efectivos, con independencia de las contingencias ambientales. Por otra parte, la elaboración del segundo modelo tiene importantes connotaciones isomórficas. En éste se representa que el sistema es abierto y necesita ajustarse a los requerimientos del entorno, por lo que tácitamente estamos admitiendo que existe una mejor forma de organizar la empresa en un determinado entorno.

Así, hemos adoptado la denominación que Mintzberg realiza en el ámbito de estudio de la estructura organizativa, y hemos diferenciado entre el modelo configurativo (figura II.8) y el modelo de la configuración extendida (figura II.9). Si se realiza un análisis comparativo y resulta que el primer modelo se ajusta mejor a los datos que el segundo, esto evidencia una superioridad del planteamiento equifinalista. Si ocurre la situación inversa, entonces predomina la idea isomórfica. Por lo tanto, el estudio de estos dos modelos proporciona una información valiosa para poder observar cuál de las dos proposiciones substantivas prevalece.

## **5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

En este capítulo hemos delimitado e introducido de forma explícita la definición de ajuste defendida en dos tipologías. Esto ha supuesto una interpretación y modelización singular de ambas tipologías. Aunque esta particularidad obstaculiza efectuar comparaciones con respecto a estudios precedentes, a nuestro juicio, este inconveniente es compensado por la presentación de una nueva alternativa en su estudio. En especial, nuestra iniciativa va encaminada a reubicar el concepto del ajuste en estos dos marcos teóricos, lo cual nos permite, además, examinar si

verdaderamente es un factor que ejerce una influencia significativa en los resultados económicos.

A continuación, pasamos a recapitular los puntos más relevantes y establecemos algunas consideraciones adicionales:

- *Más que dividir el estudio de las configuraciones estratégicas en diversas aproximaciones enfrentadas, todas ellas son igualmente valiosas y complementarias (Meyer et al., 1993), aunque cada una de ellas con sus propios objetivos (Ketchen et al., 1993).* La aproximación taxonómica (grupos estratégicos) es apropiada y útil para describir el perfil multidimensional de una/s entidad/es, mientras que la aproximación tipológica (tipos reales e ideales) es apropiada para contrastar hipótesis sobre diferencias en el desempeño organizativo (Ketchen et al., 1993; Venkatraman y Prescott, 1990). La ciencia como método de construir conocimiento persigue, en general, el objetivo de la explicación no sólo de la descripción (Punch, 1998). Así, según Puch, la descripción tiene un propósito más restringido que la explicación, puesto que se puede describir sin explicar, pero no se puede explicar sin describir. Por lo tanto, una tipología tendrá que estar especificada mediante variables independientes (explicativas) y dependientes (explicadas), lo cual, a su vez, vendrá definido por una teoría subyacente.

Una consecuencia de distinguir entre tipos estratégicos reales e ideales es que *la mayoría de los estudios empíricos existentes no modelan tipos ideales, sino únicamente tipos reales.* Así, se evidencia que existe una profusa aproximación clasificatoria, alterando la naturaleza “ideal” de los tipos en simples congregaciones de casos. Por otra parte, los procedimientos que normalmente se emplean para conformar tipos ideales, tanto el teórico como el empírico, adolecen de limitaciones substanciales. Igualmente, la aplicación generalizada de la desviación respecto a un tipo ideal para evaluar el efecto sobre una variable dependiente supone, entre otros problemas, una ordenación implícita de los casos, lo cual la enfrenta con el propio concepto de tipo ideal. Todas estas contrariedades inducen a utilizar nuevos métodos que permitan superarlas. En este sentido, en el apartado III.4 se expondrán dos metodologías, una para cada tipología, que abordan la construcción de tipos ideales basados en una ordenación exclusiva de variables.

Por otra parte, autores como Becker y Gerhart, (1996), Delery y Doty (1996), Doty *et al.*, (1993) o Meyer *et al.*, (1993), argumentan que una diferencia entre el marco teórico contingente y el configurativo radica en que la segunda está basada en la identificación de arquetipos ideales. Nosotros no compartimos esta idea, ya que la teoría contingente, al igual que cualquier otro marco substantivo o tipología, también se basa en la construcción de tipos ideales. Como afirma Rossi (1990), *cualquier marco teórico no es otra cosa que una conexión sistemática de conceptos que presentan carácter ideal.*

- Tomando como referencia los trabajos de Venkatraman (1989b), Ginsberg (1984), Hambrick (1980), Snow y Hambrick (1980) sobre los distintos enfoques en el estudio de la estrategia que existen, observamos como Porter se basa en una aproximación “tipológica”, Miles y Snow utilizan una aproximación “narrativa”, y nosotros, en cambio, utilizamos una aproximación “comparativa”.

La aproximación narrativa refleja la tradición del estudio de casos, defendiendo que la caracterización compleja de la estrategia debería ser ilustrada oralmente mediante descripciones. Mientras que estas investigaciones cualitativas pueden ser adecuadas para desarrollos conceptuales incipientes, tienen un uso limitado para contrastar la validez de las argumentaciones substantivas; siendo necesaria su traslación a modelos cuantitativos (Blalock, 1969). El primer paso hacia esa modelización se encuentra en la aproximación tipológica, la cual se basa en definir un conjunto parsimonioso de dimensiones clave a partir de las cuáles se conforman los tipos de estrategia. Un avance más hacia la modelización se encuentra en la aproximación comparativa.

El atractivo de la aproximación comparativa, en comparación con la tipológica, descansa en la posibilidad de descomponer los tipos en sus dimensiones claves. De este modo, no solamente se puede analizar la relación tipo-desempeño, sino que se puede descomponer la variación de la variable dependiente al nivel de las dimensiones que conforman los tipos. Así, *esta última aproximación nos permite: a) precisar el tipo de interrelación que existe entre las dimensiones estratégicas y b) examinar el efecto directo de éstas sobre una tercera variable.* Como hemos explicado en este capítulo, estas dos particularidades no son posibles si directamente adoptamos un enfoque tipológico; convirtiéndose en dos de sus

limitaciones más importantes, que sobrellevan las tres modalidades de configuraciones estratégicas. Todo esto no obsta para que, en vías a su interpretación, con posterioridad se deban conformar los tipos/arquetipos a través de sus dimensiones clave.

Esta descripción de las diferentes aproximaciones permite entender el desacuerdo que existe entre los investigadores y la dificultad a la hora de precisar qué dimensiones son las más adecuadas para modelizar un determinado marco substantivo. Esta dificultad es especialmente acusada en la tipología de Miles y Snow (1978).

- Por consiguiente, una cuestión que debemos resolver si pretendemos modelizar un marco teórico es el número óptimo de dimensiones clave que vamos a utilizar. Cuantas más dimensiones se incluyan aumentará la complejidad y la especificación de la configuración estratégica, restándole capacidad de generalización y abstracción; y en caso contrario, pocas dimensiones la alejarían de la realidad (Camisón, 1998). Cualquier intento de analizar una configuración estratégica requiere necesariamente de una simplificación (White, 1986), y los criterios para seleccionar las dimensiones son, por necesidad, un tanto arbitrarios (Miller, 1986).

Según Miller (1987a), independientemente de la decisión que un investigador adopte, no hay forma de probar que las dimensiones elegidas son las más importantes. Aún así, en su trabajo de 1986, este autor sugiere una serie de recomendaciones a la hora de elegir las dimensiones estratégicas: 1) tienen que ser lo suficientemente específicas para ser identificables y controlables por los directivos, y bastante generales para aplicarlas a la mayoría de las industrias; 2) tienen que mostrar una amplia cobertura en dos sentidos: a) colectivamente deben de alcanzar un rango considerable de posibles diseños estratégicos y, b) por otro lado, deben de abarcar muchos de los elementos específicos que podrían caracterizar a las estrategias de la mayoría de los negocios; 3) por último, la elección de estas dimensiones debería estar ligada a la relevancia de la discusión acerca de ellas y que, por tanto, hubiesen generado un interés considerable tanto en la literatura teórica como en estudios empíricos.

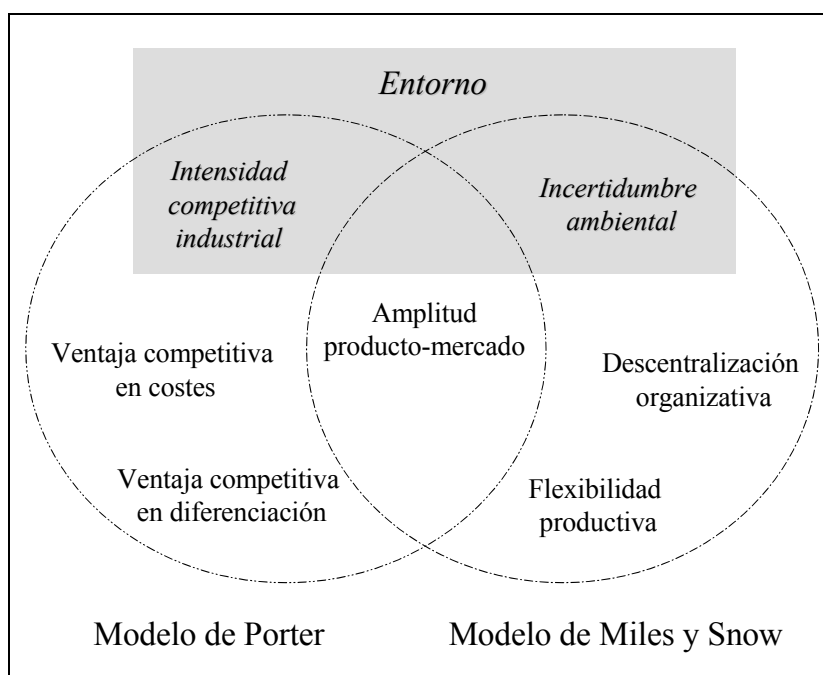
Por lo tanto, *se deberían seleccionar una serie de dimensiones esenciales que permitan considerar los aspectos más importantes de la estrategia/organización, realizando una definición clara de tales dimensiones* (Bailey, 1994; Rich, 1992; Scott, 1981). La solución es seleccionar un pequeño número de dimensiones básicas que formen tipos teóricos con un alto poder de generalidad (Bailey, 1994, p. 33; White, 1986, p. 220; Bourgeois, 1980, p. 29). La lógica subyacente en tal pensamiento va de la simplicidad a la complejidad, es decir, partiendo de una base sólida y generalmente reconocida, los investigadores pueden, posteriormente, incorporar nuevas dimensiones que permitan inferir la presencia de opciones estratégicas más complejas.

Además, no debemos olvidar que el objetivo principal de esta investigación es el estudio del ajuste. En este sentido, según Venkatraman y Camillus (1984), puesto que el concepto de ajuste está aún en sus albores en el campo de la Dirección Estratégica, es preferible elegir una serie limitada de variables críticas, a partir de las cuáles se susciten estudios primarios sobre sus interrelaciones, los cuales servirán de base para el desarrollo de estudios más complejos y elaborados sobre el concepto de ajuste. Igualmente, como se ya ha comentado en el primer capítulo (la amplitud del ajuste), existe una relación inversa entre el número de dimensiones y el grado de determinación de la forma funcional del ajuste. Por lo que si se incluimos muchas variables, puede resultar más difícil el análisis e interpretación del ajuste

Tomando como base todas estas observaciones, hemos elegido, respectivamente, cuatro dimensiones para el análisis de los dos marcos substantivos: tres pertenecientes al ámbito interno de la empresa y una que representa al entorno (figura II.10). En cuanto al dominio interno de la organización, la dimensión de ámbito competitivo o amplitud producto-mercado es común a ambas tipologías. La tipología de Porter se completa con las dos dimensiones estratégicas que corresponden a la ventaja competitiva en costes y en diferenciación; y la tipología de Miles y Snow se completa con la dimensión de flexibilidad productiva que representa al problema tecnológico y la dimensión de descentralización organizativa que representa al problema administrativo. En cuanto a la dimensión del entorno, para la tipología de Porter hemos elegido la intensidad competitiva de la industria, y en la tipología de Miles y Snow la incertidumbre ambiental.

FIGURA II.10

## El dominio de ambas tipologías: sus dimensiones clave



• Obviamente, *la tipología de Porter no concuerda con la tipología de Miles y Snow*. No existe una correspondencia directa entre las dos tipologías, al evaluar diferentes aspectos o dimensiones (White, 1986). Así pues, no es de extrañar que los estudios que han intentado sintetizar o relacionar ambas tipologías (p.ej., Cabello, *et al.*, 2000; Brien y Calantone, 1994; Segev, 1989; Walker y Ruekert, 1987; Hawes y Crittenden, 1984) hayan encontrado muchas dificultades, y las propuestas de integración y/o de complementariedad entre los tipos de ambas tipologías sean múltiples e inconsistentes.

Por ejemplo, la típica analogía postulada en diversas investigaciones (p.ej., Kumar y Subramanian, 1997/1998; Miller, 1992b; Wright y Kroll, 1991) entre la estrategia de diferenciación y la exploradora, o entre la estrategia de liderazgo en costes y la organización defensora, es bastante cuestionable<sup>59</sup>. De la misma forma,

<sup>59</sup> La característica de eficiencia productiva en las organizaciones defensoras ha hecho que muchos investigadores caractericen a este tipo de organizaciones con el seguimiento de una ventaja competitiva en costes. No obstante, cuando Miles y Snow utilizan el término eficiencia o ahorro en costes no pretenden indicar que una organización vaya a competir con precios reducidos en el mercado de productos, tal y como sí sucede con Porter. Para comprender esta singularidad, cobra relevancia la distinción realizada por Porter (1996) entre eficiencia operativa y estrategia competitiva. La reducción de costes no es lo mismo que lograr una ventaja en costes (Porter, 1985; p. 36)

Cronin *et al.*, (1992) asocian la estrategia de enfoque con la estrategia defensiva, y Brien y Calantone (1994) equiparan la estrategia de liderazgo en costes con el tipo explorador. Por su parte, Walker y Ruekert (1987) dividen los defensores entre aquellos que persiguen la diferenciación y los que persiguen el liderazgo en costes. Todos estos vínculos y paralelismos deberían tomarse con cierta cautela.

Adicionalmente, tal y como defendemos a lo largo de este capítulo, la definición de ajuste sostenida por cada tipología es distinta. Por lo que cualquier propuesta de integración de ambas tipologías debería ser objeto de un análisis más exhaustivo y cuidadoso, debiendo de observar tanto las distintas dimensiones como la distinta naturaleza del ajuste que subyace a cada marco teórico.

- *Es necesario introducir la interrelación entre las dimensiones para definir verdaderamente una configuración estratégica.* Por lo general, los trabajos empíricos suelen prescindir de esta característica, y se limitan a definir perfiles estratégicos/organizativos; pero, éstos son únicamente combinaciones de variables que el investigador dispone en función de un determinado marco teórico. Para poder ser conceptuados de configuraciones necesitamos, además, especificar e introducir la lógica interna de interrelación entre esas variables.

Por tanto, no podemos estar de acuerdo con afirmaciones que propugnan que “al establecer en qué medida deben manifestarse en las configuraciones las diferentes dimensiones, se producen relaciones de interdependencia entre las distintas dimensiones (De Val y Goñi, 1999; p. 57). De esta forma nos limitamos a definir el perfil de diferentes tipos o arquetipos estratégicos. Tal y como estas investigadoras posteriormente comentan, un inconveniente de esta premisa es la imposibilidad de “capturar las posibles relaciones lineales que se producen entre las variables” (De Val y Goñi, 1999; pp. 59-60), es decir, el ajuste. De acuerdo con Miller, (1996, p. 506) lo que verdaderamente se echa en falta en la literatura sobre configuraciones estratégicas (tipos/arquetipos) es el estudio de la propia configuración (ajuste).

- *En la tipología de Porter el ajuste (sinergia) viene representado por la interacción entre las dimensiones estratégicas, mientras que en la tipología de Miles y Snow el ajuste (coherencia interna) es especificado mediante la covarianza entre*

*las dimensiones organizativas*. La naturaleza complementaria del ajuste se presenta en la tipología de Porter, y la naturaleza suplementaria del ajuste en la tipología de Miles y Snow.

La naturaleza del ajuste a utilizar es diferente en ambas tipologías. Dada la perspectiva covariante del ajuste en la tipología de Miles y Snow, ésta no podría ser utilizada para contrastar la tipología de Porter. Del mismo modo, dada la perspectiva interactiva del ajuste en la tipología de Porter, ésta no es adecuada para contrastar la tipología de Miles y Snow. Mientras que la interacción especifica efectos conjuntos entre diversos elementos, la covariación establece su consistencia interna (Venkatraman, 1990). De esta manera, se infiere una exégesis desigual para ambos marcos teóricos.

- *La concepción de estrategia competitiva en el marco substantivo de Porter sigue el modelo de un constructo multidimensional de perfil, mientras que la concepción de organización en la tipología de Miles y Snow se basa en un constructo latente*. Así, en la primera tipología los tipos ideales vienen definidos por las posibles combinaciones entre valores extremos de las tres dimensiones estratégicas, formándose un total de ocho estrategias competitivas; en cambio, en el marco substantivo de Miles y Snow lo ideal no viene definido por los valores de las dimensiones, sino por el propio ajuste, es decir, porque exista una pauta de covariación simétrica entre las dimensiones. El arquetipo ideal viene prefijado por una pauta de covariación proporcional entre las tres dimensiones organizativas.

*Nuestra visión de la tipología de Miles y Snow difiere fuertemente con respecto a estudios precedentes y, a nuestro juicio, representa un punto de vista alternativo de interpretar la Teoría Configurativa más próximo a su intención de explicar el proceso de cambio organizativo*. Desde nuestro punto de vista, solamente conformamos un arquetipo ideal, el internamente consistente, el cual englobaría indistintamente a exploradores, analizadores y defensores. Por lo que respecta a los no consistentes o reactivos, dada su indefinición no los podemos concretar ni, por tanto, analizar. En otras palabras, solamente especificamos el seguimiento (mayor o menor) de una pauta coherente. El arquetipo ideal es aquel que recoge una pauta de variación coherente entre los elementos. Ésto nos permite respetar la naturaleza correlativa del ajuste y la visión latente del enfoque sistémico defendida en el trabajo



de Drazin y Van de Ven (1985), así como observar la organización como una entidad íntegra en la que carece de sentido el análisis individual de sus elementos (Phillips, 1972). Por último, creemos conveniente matizar que, tal y como se expone en la tabla II.4, *en función de la perspectiva de estudio que adoptemos para desarrollar y analizar el marco substantivo de Miles y Snow, las hipótesis substantivas van a verse modificadas y son relativamente distintas.*

**TABLA II.4**  
**Opciones de análisis de la tipología de Miles y Snow**

<b>Perspectiva de estudio</b>	<b>Modalidades configurativas</b>	<b>Proposiciones substantivas</b>
Organización como constructo de perfil	Clasificación (grupos estratégicos, arquetipos reales)	Los arquetipos explorador, defensor y analizador obtienen una rentabilidad similar, y superior al arquetipo defensor
	<i>Análisis de varianza</i> Arquetipos ideales <i>Desviación respecto perfil ideal</i>	A mayor parecido al perfil ideal, mayor será la efectividad organizativa
Organización como constructo latente	Arquetipo ideal <i>Análisis factorial confirmatorio</i>	Una mayor consistencia interna tiene un impacto positivo sobre los resultados económicos



**CAPÍTULO III**  
**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**  
**Y ASPECTOS METODOLÓGICOS**



## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollan aquellas cuestiones relativas al diseño de la investigación empírica, cuyos resultados serán presentados en el capítulo siguiente. Este diseño puede definirse como el plan de trabajo que guía las etapas de obtención de datos y el análisis del modelo planteado, especificándose el tipo de información que se requiere, las fuentes de información a partir de las cuales se han obtenido los datos y los procedimientos utilizados (Kinneer y Taylor, 1993).

Por otra parte, el diseño de la investigación empírica debe ser consistente con los objetivos planteados en los capítulos precedentes. Nuestra intención es modelizar dos de las tipologías más extendidas en el campo de la dirección de empresas. Dado que el propósito último de una tipología es crear un marco teórico con una capacidad explicativa y predictiva global, es adecuado utilizar una muestra de empresas intersectorial. Esta amplia variedad de industrias es especialmente adecuada para analizar la interrelación entre el entorno y la estrategia (Olson y Bokor, 1995; Miller, 1992b). Asimismo, Gresov y Drazin (1997) enfatizan la conveniencia de que en el enfoque configurativo la muestra sea lo más heterogénea posible para asegurarse la presencia de una amplia variedad de contextos e industrias. Por otra parte, se necesita de una muestra intersectorial de empresas para asegurarse un tamaño muestral suficiente y la generalización de los resultados (Spanos y Lioukas, 2001). Por consiguiente, en primer lugar, delimitamos la unidad de análisis elegida y el ámbito de estudio de esta investigación, así como la fuente para la obtención de la información y el procedimiento de recolección de los datos.

En particular, para la obtención de la información nos hemos basado en la interpelación a personas clave de la organización, a través de un cuestionario estructurado<sup>60</sup>. La utilización de encuestas exige abordar el diseño de los instrumentos de medida que permitan recabar información acerca de la validez de

---

<sup>60</sup> El diseño de este cuestionario se ha basado en los trabajos previos de Camisón (1997,1998).

las variables que intervienen en el modelo. Para contrastar la robustez de las medidas utilizadas y su generalización es necesario analizar la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez de las escalas de medición (Mueller, 1996; Bagozzi y Phillips, 1982; Bagozzi, 1980). Por ello, después de la caracterización del ámbito de estudio, el siguiente apartado de este capítulo se dedica a exponer y evaluar las escalas de medición que hacen operativos los conceptos que intervienen en cada una de esas tipologías.

Por último, explicamos las metodologías utilizadas para la comprobación empírica de las hipótesis planteadas en cada una de ellas. Como ya hemos señalado, para cada tipología hemos concebido una metodología “ad hoc” que respeta la naturaleza idiosincrásica del ajuste. Así, la tipología de Porter es conformada mediante la técnica del análisis de regresión con términos de interacción, y el marco conceptual de Miles y Snow ha sido modelado mediante un análisis factorial confirmatorio.

## **2. CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO**

El origen del diseño de esta investigación se sitúa en el estudio que desarrollamos el equipo de investigación de la “Unidad de investigación Jaume I en Estrategia, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo”, alrededor de los factores determinantes de la competitividad empresarial en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana<sup>61</sup>.

La muestra resultante constaba de 401 empresas, que fueron seleccionadas a partir de la información proporcionada por la base de datos ARDÁN (1998) por un procedimiento aleatorio estratificado con afijación proporcional o división de la muestra en partes proporcionales a la población de cada estrato por sectores y tamaño. En cuanto a la distribución por tamaño, se tomaron tres segmentos de empresas: entre 11-50 trabajadores (pequeñas empresas), entre 51-250 trabajadores (medianas empresas) y con más de 250 trabajadores (grandes empresas). Se excluyeron, por tanto, las consideradas microempresas, es decir,

---

<sup>61</sup> Este proyecto fue desarrollado durante los años 1998-2000 dentro del programa de Entidades de Apoyo a la Innovación incluido en el Plan de Infraestructura Tecnológica de la Generalitat Valenciana.

empresas con menos de 11 trabajadores. De esta forma, pretendíamos asegurar la existencia de cierta estructura operativa empresarial. En cuanto a la distribución por sectores industriales, se seleccionaron 18 sectores de empresas fabricantes con SIC (Standard Industrial Classification) a dos dígitos (20-39). Se eliminaron los sectores de fabricantes de tabaco (SIC-21) y el de petróleo y sus derivados (SIC-29) por su baja representatividad en el tejido industrial de la Comunidad Valenciana. El trabajo de campo se extendió durante los meses de Diciembre de 1998 a Abril de 1999, a través de entrevistas personales con miembros de la alta dirección de la organización (Gerente: 65,9%; Director Administración: 19,3%; Director Marketing: 6,8%; Director Producción/Compras: 3,8%; Otros cargos directivos: 4,2%).

A partir de esta información, creímos oportuno realizar adicionalmente una serie de depuraciones sobre la muestra original para adecuarla lo más posible a los objetivos específicos de esta tesis:

1) El objeto de estudio de ambas tipologías es la estrategia de negocios, por lo tanto, la unidad de análisis debe ser la gran empresa no diversificada y la pequeña y mediana empresa (PYME). Puesto que la unidad de análisis son las unidades estratégicas de negocio, la empresa diversificada no puede ser objeto de estudio porque las diferentes unidades requieren análisis particulares. Con esta finalidad, creímos oportuno eliminar a las grandes empresas, es decir, aquellas con más de 250 empleados (7 casos). Dado que es probable que las grandes empresas compitan por medio de diferentes unidades estratégicas de negocios en diferentes industrias, esta eliminación es aconsejable para evitar confundir el concepto de estrategia corporativa con el de estrategia competitiva (Powell, 1992; Galbraith y Schendel, 1983). Por tanto, la muestra de nuestra investigación está formada exclusivamente por pequeñas y medianas empresas con un rango de empleados comprendido entre un mínimo de 11 y un máximo de 250.

2) Excluimos a las empresas de nueva creación. Para ello se eligió el período de cinco años de vida para distinguir entre las empresas de nueva creación y empresas ya consolidadas (Muñoz, 1999). Por tanto, se eliminaron las empresas con menos de cinco años de existencia, es decir, aquellas comprendidas entre los años 1994-1998, ambos inclusive (26 casos). Esta depuración se realiza para salvar la objeción formulada por Zammuto (1988) referente a que un énfasis en la innovación

de productos representa un ámbito competitivo más amplio solamente en el caso de que se trate de empresas maduras. Según este autor, las empresas de nueva creación (emprendedoras) pueden ser muy innovadoras pero ostentar una línea de productos reducida. Por otra parte, también la afirmación de Miles y Snow (1978, p. 21) sobre que es precisamente en las organizaciones maduras en donde los cambios en cada uno de los problemas básicos (estratégico, tecnológico y administrativo) ocurren más o menos de forma simultánea, y no tanto de manera secuencial como podría suceder en organizaciones de nueva creación, nos induce a eliminar las empresas con pocos años de existencia. Por tanto, en la muestra de esta investigación solamente se encuentran empresas calificadas de maduras.

3) Por último, excluimos también aquellos casos con algún dato perdido en alguno de los indicadores que medían las dimensiones estratégicas u organizativas que se utilizaron en este estudio (11 casos).

En definitiva, la muestra total utilizada para este estudio es de 357 pequeñas y medianas empresas con más de cinco años de antigüedad. Su distribución por sectores industriales puede observarse en la tabla III.1.

En cuanto al tamaño de las empresas, 273 casos están ubicados en el segmento de 11-50 y 84 empresas en el segmento de 51-250, siendo el tamaño medio de la plantilla de la muestra de empresas de 43,12 personas, con una desviación típica de 35,43. Respecto al tipo de bien producido, 184 empresas fabrican bienes intermedios, 153 empresas bienes de consumo y 20 empresas bienes de capital. La distribución por provincias de la muestra fue la siguiente: 248 empresas se encuentran situadas en la provincia de Valencia, 83 en la provincia de Alicante y 26 en la provincia de Castellón. La ficha técnica de la investigación puede observarse en la tabla III.2.



TABLA III.1

## Distribución de la muestra de empresas en función del sector industrial

<b>SECTOR</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
(SIC-32) Productos de piedra, arcilla, vidrio, etc.	43	12,00%
(SIC-25) Mueble y mobiliario	39	10,90%
(SIC-34) Fabricación metal (no-maquinaria ni equipamiento)	31	8,70%
(SIC-20) Industria agroalimentaria	30	8,40%
(SIC-30) Productos de goma y plásticos	30	8,40%
(SIC-31) Cuero y derivados	26	7,30%
(SIC-28) Productos químicos	23	6,40%
(SIC-22) Industria textil	21	5,90%
(SIC-24) Industria de la madera	17	4,80%
(SIC-35) Maquinaria (no eléctrica)	17	4,80%
(SIC-23) Prendas confeccionadas	16	4,50%
(SIC-26) Papel y derivados	15	4,20%
(SIC-36) Maquinaria (eléctrica y electrónica)	14	3,90%
(SIC-39) Fabricantes diversos	12	3,40%
(SIC-27) ED-Artes gráficas	11	3,10%
(SIC-37) Equipos de transporte	6	1,70%
(SIC-33) Siderurgia	3	0,80%
(SIC-38) Instrumentación, medida, análisis y control	3	0,80%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100,00 %</b>

TABLA III.2

## Ficha técnica de la investigación

<b>UNIVERSO DE MEDIDA Y ÁMBITO</b>	3.394 empresas industriales de la Comunidad Valenciana (según base de datos ARDÁN, 1998)
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	357 empresas
<b>ERROR MUESTRAL</b>	$\pm 4,907\%$
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95% para el caso más desfavorable ( $p=q=50\%$ )
<b>PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b>	Muestreo aleatorio estratificado según afijación proporcional por sectores y tamaño
<b>ENTREVISTA</b>	Personal mediante cuestionario estructurado al gerente o a un alto directivo de la empresa
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	Diciembre 1998 - Abril 1999

### 3. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

En función de la naturaleza de los indicadores utilizados para constituir una escala de medición podemos distinguir dos modalidades: las escalas agregadas y las escalas factoriales. Mientras que en las primeras es la agregación de todos sus indicadores lo que forma una dimensión, en cambio, en las segundas, la dimensión subyace en la estructura de los datos. La idea en las escalas factoriales es que los diversos indicadores están midiendo una entidad común y, por consiguiente, estos indicadores deben de estar fuertemente correlacionados. Todo lo contrario ocurre con las escalas agregadas, lo que se pretende es reunir indicadores que midan diferentes aspectos y, por tanto, éstos no tienen porque mostrar una alta correlación entre sí. Bontis (1998, p. 69) denomina a los indicadores de las escalas agregadas como *formativos* (aquellos que forman o causan al concepto), y los indicadores usados en las escalas factoriales como *reflectantes* (aquellos que son manifestaciones del concepto). Los primeros darían lugar a conceptos agregados, o de perfil, mientras que los segundos conformarían conceptos latentes (Law *et al.*, 1998). DeVellis (1991) nomina a las escalas factoriales simplemente como “escalas” y a las escalas agregadas como “índices”, nomenclatura que adoptamos en nuestra investigación. Fruto de estas peculiaridades, en los índices no tiene sentido evaluar su consistencia interna (Delery, 1998; Powell, 1993,1992) ni su unidimensionalidad. En cambio, en las escalas se deben evaluar ambas propiedades.

La *unidimensionalidad* viene definida por la existencia de un único rasgo prevalente (dimensión o constructo) que subyace a los datos y que explica sus relaciones. Una escala unidimensional implica que los indicadores son reflejo de una única característica. En ausencia de unidimensionalidad no podría utilizarse un valor para representar a un determinado atributo (Venkatraman, 1989b). De acuerdo con Mueller (1996), la existencia de ese factor hipotético puede analizarse mediante un análisis factorial confirmatorio.

Para la construcción y contraste de los modelos factoriales confirmatorios hemos utilizado el programa EQS (Bentler, 1995). Por defecto, el método de estimación de parámetros en el programa EQS es el de máxima verosimilitud (ML), no obstante, este método es adecuado cuando las variables utilizadas siguen una distribución normal. En la presente investigación se viola este supuesto, por lo que

se requiere la utilización de un método de estimación alternativo (Bollen, 1989). En este caso, una alternativa adecuada es la utilización del estadístico Satorra-Bentler (Satorra y Bentler, 1994) y de los estimadores estándar robustos implementados en el programa estadístico EQS. Éstos ofrecen las bases para una evaluación más ajustada que los obtenidos en el supuesto de normalidad y, por tanto, el método de estimación que hemos utilizado en los análisis factoriales efectuados en esta investigación ha sido ML con estimadores robustos. Siguiendo las indicaciones de Hair *et al.*, (1999), Mueller (1996) y Schumacker y Lomax (1996) se han calculado diferentes índices con la intención de analizar la bondad del ajuste de los respectivos modelos factoriales. La evaluación de los criterios de calidad del ajuste de los modelos se realizó a partir de dos medidas del ajuste absoluto del modelo (el Chi-cuadrado del modelo estimado y el error de aproximación cuadrático medio), una medida del ajuste incremental del modelo (el índice de bondad del ajuste ajustado) y una medida de ajuste de parsimonia (la chi-cuadrado normada)<sup>62</sup>.

La unidimensionalidad es un supuesto que subyace al cálculo de la fiabilidad (Hair *et al.*, 1999). La *fiabilidad* puede interpretarse como el grado en que una serie de variables participan de un núcleo común, es decir, su comunalidad (Gómez, 1991). Para la evaluación de la fiabilidad se ha utilizado el estadístico alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta<sup>63</sup>. En base a estos estadísticos se analiza la consistencia interna de una escala de medición a través del grado de intercorrelación de los indicadores que la forman. Carmines y Zeller (1979) indican

---

<sup>62</sup> Las medidas absolutas del ajuste muestran la correspondencia entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de los datos. El estadístico  $\chi^2$  Satorra-Bentler debe mostrar un nivel de significación ( $p$ ) superior a 0,05 para que se admita que el modelo propuesto es una representación adecuada de los datos. El valor que debe alcanzar el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) debe mostrar un valor menor a 0,08. Respecto a la medida incremental de ajuste, la cual nos muestra la superioridad de cada modelo propuesto frente a un modelo nulo que estipula la ausencia de relación entre los indicadores, un valor adecuado debería superar el valor de 0,9. La última medida evalúa la parsimonia del modelo propuesto mediante la evaluación del ajuste del modelo frente al número de coeficientes estimados exigidos para conseguir ese nivel de ajuste, evitando el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios. El índice de la  $\chi^2$  normada propuesto por Jöreskog (1969) ofrece dos formas de evaluar los modelos inapropiados: 1) valores menores a 1 representan un modelo sobreajustado, y 2) valores superiores a 2 suponen modelos que no son verdaderamente representativos de los datos observados. Por tanto, el rango de valores adecuado se sitúa entre 1 y 2.

<sup>63</sup> Tradicionalmente se ha utilizado el alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para evaluar la fiabilidad. Sin embargo, este coeficiente ha recibido algunas críticas dado que utiliza asunciones muy restrictivas en relación a la igual importancia de todos los indicadores. Fornell y Larcker (1981) proponen el índice de fiabilidad compuesta ( $f.c.$ ) ( $\sum$  ponderaciones estandarizadas<sup>2</sup> / ( $\sum$  ponderaciones estandarizadas<sup>2</sup> +  $\sum$  errores de medida)), ya que no parte de esta presunción. Un valor mínimo comúnmente aceptado entre los

que estas pruebas estadísticas representan una medida superior de la consistencia interna a otras metodologías propuestas, tales como el “re-test” o el “método de las dos mitades”.

Además de la unidimensionalidad y la fiabilidad, una tercera propiedad, común a las escalas y a los índices, es la *validez*. La fiabilidad está relacionada con los errores aleatorios, con la precisión de la medida, y la validez está relacionada con los errores sistemáticos, con la adecuación entre lo que medimos de hecho y lo que queremos medir (Carmines y Zeller, 1979; pp. 13-16). La validez es la medida en que los indicadores miden con precisión lo que se supone que están midiendo (Hair *et al.*, 1999). Según Gómez (1991), aunque la anterior definición de validez es universalmente aceptada, en lo que no hay consenso es en los diferentes tipos de validez, identificándose hasta cuarenta tipos diferentes en los textos; por lo general, unas se refieren al significado de la variable (validez de contenido y de constructo)<sup>64</sup> y otras a la utilidad del instrumento (validez predictiva), siendo mucho más importantes las primeras.

Así, la validez de contenido evalúa si el conjunto de indicadores utilizado es representativo del concepto teórico, es decir, si el conjunto de indicadores reviste la esencia del concepto. La validez convergente hace referencia a si existe una correspondencia significativa entre la escala que se evalúa y otras escalas que tratan de medir el mismo concepto (Bollen, 1989). No existe un criterio objetivo para evaluar el grado de validez de contenido, ya que se trata de un concepto cualitativo que, en gran medida, depende del juicio subjetivo de los investigadores (Bollen, 1989, p. 185). De la misma forma, tampoco se puede responder con un sí o un no a la pregunta de si una medida cumple con la validez convergente. El método más habitual es realizar un análisis de correlación<sup>65</sup> (si se trata de dos medidas

---

investigadores en el primer índice suele oscilar alrededor de 0,7 (Nunnally, 1978). Bagozzi y Yi (1988, p. 82) recomiendan valores superiores a 0,6 para el índice de fiabilidad compuesta.

<sup>64</sup> Dentro de la validez de constructo generalmente se diferencia entre validez convergente y discriminante. No obstante, solamente analizamos la primera de ellas, dado que la fuente de información utilizada no permitía la evaluación de la validez discriminante. Con un diseño adecuado, un método adecuado para analizar simultáneamente ambas propiedades sería la utilización de la matriz multirasgo-multimétodo (véase Sullivan y Feldman, 1979).

<sup>65</sup> Obviamente, si la correlación no es significativa no se comprueba la validez; por otro lado, cuanto más alta sea la correlación, más legítima será dicha escala. Sin embargo, tampoco existe un criterio unánime a la hora de fijar el nivel de significación, o el valor que debe alcanzar el coeficiente de correlación. Así, por ejemplo, Huselid (1995) da por lícita una correlación entre dos escalas de medición con un valor de 0,1 ( $p < 0,01$ ), mientras que Chatman (1991) y Chatman y Jehn (1994)

continuas) o un análisis de varianza (si una es continua y otra discreta) y contrastar si existe una relación estadísticamente significativa entre dos formas de medir un mismo constructo.

En definitiva, en función de los indicadores que seleccionemos para medir cada uno de los conceptos, debemos especificar si se trata de escalas o de índices. En nuestra investigación, se manifiestan índices para medir las variables del entorno, tanto el grado de intensidad competitiva de la industria como el nivel de incertidumbre ambiental; mientras, la visión correlativa de las escalas se observa en la medición de las dimensiones estratégicas del modelo de Porter, en la medición de las dimensiones organizativas del modelo de Miles y Snow, y en la medición de los resultados económicos.

### **3.1. LOS RESULTADOS ECONÓMICOS**

En esta investigación se eligió como variable dependiente los resultados económicos alcanzados por una organización, la cual fue definida mediante cuatro indicadores: la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera, la rentabilidad en ventas y el margen bruto de explotación. Estos índices de rentabilidad constituyen unos indicadores pertinentes para medir la competitividad *ex post* de las empresas (Salas, 1993; p. 380) y el nivel de desempeño organizativo<sup>66</sup>. Por tanto, el análisis de las variables explicativas que determinan los resultados económicos, coincide, en gran medida, con el estudio de las fuentes de competitividad de la empresa (Galán y Martín, 1998).

Para la medición de estos indicadores nos basamos en la valoración subjetiva de los directivos. Diversos estudios (p.ej., Powell, 1992; Venkatraman y Ramanujam, 1987; Dess y Robinson, 1984) avalan la utilización de estos índices subjetivos, incluso se recomiendan cuando se utilizan muestras intersectoriales para poder subsanar los sesgos que produciría la utilización de indicadores objetivos extraídos

---

validan su escala de medición con un coeficiente de correlación de 0,25 ( $p < 0,05$ ). Tratando de seguir un criterio más objetivo, hemos adoptado la recomendación realizada por Nunnally (1978), distinguida también por Carmines y Zeller (1979), en cuanto a que correlaciones significativas modestas (mayores a 0,3) proporcionan evidencia empírica suficiente.

<sup>66</sup> Aún así, debemos advertir que el dominio del constructo “desempeño empresarial”, además de los resultados económicos-financieros, está conformado por otra serie de dimensiones, tales como la eficiencia operativa o la satisfacción de los clientes. Véanse los trabajos de Camisón y Cruz (2002) y Camisón (1999) para un examen detallado sobre esta cuestión.

de los estados financieros, dado que cada sector puede tener sus propias convenciones contables (Powell, 1992).

Asimismo, se ha seguido la formulación recomendada y utilizada por Robinson y Pearce (1988) y Galbraith y Schendel (1983), cuando se les preguntó a los directivos, para cada uno de esos indicadores, por el grado de desempeño de su organización en los últimos cinco años en comparación con sus competidores; empleándose una escala Likert de cinco puntos (1 = muy malo, somos los peores de la industria; 5 = sobresaliente, mucho mejor que la competencia).

En general, las diversas medidas globales de calidad del ajuste del análisis factorial confirmatorio aportan evidencia suficiente para considerar la escala propuesta como una representación aceptable de la dimensión resultados económicos (unidimensionalidad)<sup>67</sup> y, además, se comprueba como la fiabilidad alcanza también un valores oportunos (tabla III.3). Por tanto, es factible calcular el promedio de esos cuatro indicadores para formar la dimensión que nos evalúa el nivel de resultados económicos.

**TABLA III.3**  
**Escala de los resultados económicos**

Dimensión	Indicadores	Cargas factoriales ( $\lambda$ )	
		No estand.	Estand.
Resultados económicos ( $\alpha = 0,781$ ) (f.c. = 0,796)	V13. Rentabilidad económica media	1	0,791
	V14. Rentabilidad financiera media	1,059**	0,758
	V15. Rentabilidad media en ventas	1,186**	0,789
	V16. Margen bruto medio de explotación	0,641**	0,447
Test $\chi^2$ Satorra-Bentler: 1,303 g.l. 2 $p$ . 0,521			
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,045			
Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,976			
$\chi^2$ normada: 0,651			

Nota: \*\*  $p < 0,01$

En cuanto a la validez de contenido de la escala, después de una revisión de los anteriores trabajos en los que se realizaba una valoración subjetiva, estimamos que los cuatro indicadores económico-financieros de rentabilidad elegidos son

<sup>67</sup> Como puede observarse en la tabla III.3, el primer indicador (V13) se igualó a 1 para fijar la escala de la dimensión.

representativos del grado de rendimiento alcanzado por una empresa. Para la comprobación de la validez convergente, se analizó el grado de afinidad entre una medida objetiva (estados contables) y la escala de medición subjetiva de los resultados económicos. Este procedimiento suele ser habitual y ha sido seguido, entre otros, por Powell (1993,1992).

A partir de la base de datos ARDÁN se recopilaron tres ratios económico-financieros objetivos (rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el margen económico)<sup>68</sup> de los tres últimos años (1996, 1997 y 1998) de 189 empresas<sup>69</sup>. Igualmente, basándonos en la base de datos ARDÁN, se obtuvo el promedio industrial de estos tres ratios objetivos para cada uno de los tres últimos años de los 76 SIC-4<sup>70</sup> en los que se catalogaban las 189 empresas. Con estos datos, se calculó para cada uno de los años la diferencia entre el resultado de la empresa y el promedio del sector para los tres ratios. De este modo, se evalúa la rentabilidad de cada empresa en comparación con sus competidores. Después, se calculó la media de esos nueve indicadores para obtener un indicador objetivo global de los resultados económicos alcanzados por una empresa. Este procedimiento salva las potenciales diferencias valorativas en función del sector argumentadas por Powell (1992), y permite analizar la existencia de una correspondencia significativa entre una medida objetiva y subjetiva. Por último, el grado de correlación de Pearson (0,410;  $p < 0,01$ ) entre este indicador objetivo global y el promedio de los cuatro indicadores subjetivos confiere de validez convergente a la escala utilizada.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Rentabilidad económica: beneficios (antes de intereses e impuestos) / activo neto. Rentabilidad financiera: beneficio neto (después de impuestos) / recursos. Rentabilidad ventas: beneficio (antes de intereses e impuestos) / ventas.

<sup>69</sup> En las restantes empresas no aparecían todos los datos. En particular, una gran proporción de datos que aún no figuraban en este registro correspondían al último ejercicio. Además, un elevado porcentaje de empresas habían sido excluidas, o incorporadas, recientemente, y solamente se disponía de información referente a uno o dos de los años considerados. En definitiva, se optó por seleccionar únicamente aquellas empresas en las que no existía ningún dato perdido, es decir, se disponía de los tres ratios en los tres años. La elección de un subgrupo de empresas de la muestra total para evaluar la validez convergente es una práctica ampliamente utilizada (p.ej., Powell, 1992; Datta, 1991; Robinson y Pearce, 1988).

<sup>70</sup> Aunque los códigos SIC-4 tampoco aseguran que las empresas incluidas operen en los mismos segmentos o sean competidoras, en cierta forma asegura un grado relativo de paridad de la tecnología, del ciclo de vida del producto y de la intensidad de capital (Hambrick, 1983c).

<sup>71</sup> Estos resultados son consistentes con aquellas investigaciones en las que la valoración subjetiva del desempeño organizativo está correlacionada significativamente, aunque no de forma perfecta, con medidas objetivas (p.ej., Spanos y Lioukas, 2001; Hart y Banbury, 1994; Naman y Slevin, 1993; Venkatraman y Ramanujam, 1987; Dess y Robinson, 1984). Además, dado que la muestra está compuesta de pequeñas y medianas empresas, estos resultados afianzan la relación existente entre

### 3.2. EL ENTORNO

Con el propósito de operativizar y medir el entorno se debería distinguir entre los elementos que componen el entorno organizativo y sus características (Tung, 1979; p. 673). Como hemos visto en el capítulo anterior, cada marco teórico selecciona distintos elementos y distintas características clave. Desde el campo de la estrategia los elementos básicos han sido los agentes industriales que interactúan con la estrategia competitiva, a saber, clientes, proveedores y competidores; y la característica analizada ha sido la fuerza o poder competitivo de cada uno de esos grupos; en cambio, desde el campo organizativo, los elementos en los que se ha dividido el entorno han sido mucho más variados, no obstante, todos ellos coinciden en resaltar la característica de incertidumbre ambiental, analizando cómo ésta se interrelaciona con diversos atributos organizacionales (Bourgeois, 1985; pp. 548-549). Por otra parte, ambas características han sido operativizadas mediante medidas subjetivas en función de la percepción de los directivos entrevistados<sup>72</sup>.

La visión subjetiva de la incertidumbre concuerda con la idea de “enactment” postulada por Weick (1969) y defendida por Miles y Snow (1978, p. 20) en su tipología, en la que la organización responde solamente a aquello que percibe. Esto significa que un mismo entorno objetivo puede parecer diferente para diferentes organizaciones. Miles y Snow (1978) comprobaron que las percepciones de los directivos varían de organización a organización dentro de la propia industria, lo cual demuestra que empresas ubicadas en entornos similares varían ostensiblemente en su percepción de la incertidumbre. La medición de la incertidumbre es una sensación más que una propiedad objetiva del entorno (Boyd *et al.* 1993; Milliken, 1990; Downey y Slocum, 1975; Child, 1972).

De forma similar, esta concepción subjetiva del entorno ha sido defendida en la tipología de Porter por diversos autores (p.ej., Kim y Lim, 1988; Miller, 1988). Así, Hatten y Schendel (1977) descubren que diferentes organizaciones compiten con estrategias diferentes en función de sus propias percepciones del entorno. Aunque la muestra de empresas perteneciese a una única industria, pueden llegar a existir

---

medidas objetivas y subjetivas de desempeño para este tipo de empresas, el cual había sido cuestionado en el estudio de Sapienza *et al.*, (1988).

<sup>72</sup> Otra serie de autores defienden el uso de medidas objetivas, tanto para valorar la incertidumbre (p.ej., Weiner y Mahoney, 1981) como la intensidad competitiva (p.ej., Lenz, 1980a).



múltiples subentornos (Porter, 1985; Kim y Lim, 1988), lo cual aconseja utilizar medidas subjetivas. En definitiva, la percepción del entorno por los directivos es una parte esencial en el proceso integral de formulación e implantación de la estrategia (Hitt *et al.*, 1982b; Bourgeois, 1980; Snow y Hambrick, 1980; Anderson y Paine, 1975).

### **3.2.1. La intensidad competitiva industrial**

Tal y como comenta Porter (1985,1980,1979), las cinco fuerzas competitivas colectivamente determinan la intensidad competitiva de un sector, y el “caso extremo de intensidad competitiva en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares” (Porter, 1980; p. 26).

Después de una revisión minuciosa de los trabajos de Porter (1980,1979), se consideró adecuado incluir como indicadores aquellas características identificadas por este autor en cada una de esos cinco elementos (tabla III.4). En este sentido, Porter parece adoptar una visión agregada en la construcción de cada una de sus dimensiones. Puesto que, por ejemplo, si analizamos el poder negociador de los clientes, puede ocurrir que el grupo de clientes esté muy concentrado (se halla un elevado poder de negociación) y, simultáneamente, que el grado de estandarización de la oferta de productos sea muy reducido (se halla un reducido poder de negociación). Por tanto, ambos integrantes de la dimensión “poder negociador de los clientes” pueden ser totalmente independientes y no tienen porqué estar correlacionados. Una situación similar ocurre al nivel de dimensiones, ya que puede ocurrir que exista una poderosa amenaza de nuevos competidores y, simultáneamente, un reducido poder de negociación de los clientes. Por consiguiente, consideramos oportuno elaborar un *índice* del grado de intensidad competitiva.

**TABLA III.4**  
**Índice de la intensidad competitiva industrial**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Poder negociador de los clientes	1. Los costes fijos que debe soportar el cliente por el cambio de proveedor (-) 2. Intensidad de la amenaza de integración vertical hacia atrás de los clientes 3. Nivel de información de los clientes sobre la oferta de su sector 4. Grado de estandarización/diferenciación de la oferta de productos en su sector 5. Porcentaje de costes del producto sobre el coste de producción de los clientes (-) 6. Grado de concentración del sector con relación al sector de los clientes (-)
Poder negociador de los proveedores	1. Grado de concentración de su sector sobre el de sus proveedores (-) 2. Grado de estandarización/diferenciación de la oferta de productos de los proveedores (-) 3. Intensidad de amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores 4. Nivel de información sobre la oferta de los proveedores (-)
Amenaza de productos sustitutivos	1. Existencia de productos sustitutivos 2. Atractivo de los productos sustitutivos en precio, calidad y prestaciones
Amenaza de nuevos competidores	1. Importancia de las economías de escala (-) 2. Grado de diferenciación del producto (-) 3. Intensidad de capital (inversión en activos fijos) (-) 4. Posibilidad de reducir costes con el incremento de experiencia en el negocio (-) 5. Protección ante potenciales competidores vía patentes (-) 6. Importancia del acceso privilegiado a canales de distribución (-) 7. Importancia del acceso privilegiado a materias primas (-) 8. Rentas de localización (dificultad de ubicarse en el espacio idóneo) (-)
Rivalidad competitiva	1. Grado de concentración de la industria (-) 2. Facilidad para segmentar el mercado (-) 3. Dinamismo del mercado (tasa de crecimiento de la demanda en relación con el crecimiento de la capacidad productiva instalada) (-) 4. Capacidad de las empresas de la industria para diferenciar el producto o diversificar la estrategia, la cultura organizativa, etc. (-) 5. Crecimiento de la capacidad productiva instalada 6. Dificultad para destinar los activos a otras actividades 7. Intensidad exportadora de la industria (-) 8. Importancia de la competencia en precios 9. Importancia de los costes fijos sobre el valor de las ventas 10. Intensidad de las barreras de salida

**Notas:**

a) Cada uno de estos indicadores se evaluó mediante escalas Likert de cinco puntos, en las que 1 muy bajo, y 5 muy alto.

b) El símbolo (-) corresponde a aquellas variables que deben ser invertidas para una correcta interpretación de sus respectivas dimensiones.

Seguimos un procedimiento de dos fases para realizar el cálculo este índice. El primer paso consistió en calcular la media aritmética de las variables de cada una de las cinco fuerzas competitivas. Así, se calculó el promedio del poder los proveedores, el valor medio del poder de los clientes, la intensidad media de amenaza de los productos sustitutos, la intensidad media del grado de amenaza de

nuevos competidores y el índice promedio de rivalidad competitiva. En segundo lugar, se calculó el promedio de estos cinco índices parciales. De esta forma, cada una de las cinco fuerzas competitiva posee la misma importancia relativa a la hora de conformar el índice de la intensidad competitiva industrial. Puesto que la importancia de cada una de estas dimensiones dependerá de un determinado sector (Porter, 1979), no se creyó oportuno a priori realizar una ponderación relativa diferente. Asimismo, no existen indicios previos de que una dimensión sea más importante que otra.

Por lo que respecta a la comprobación de la validez de este índice, creemos que, en conjunto, todos estos indicadores cubren adecuadamente el dominio del constructo y, por tanto, consideramos que se satisface el criterio de validez de contenido de la escala de medición. La validez convergente se evaluó a partir del coeficiente de correlación de Pearson (0,421;  $p < 0,01$ ) entre este índice y la “densidad poblacional de la industria”, valorada mediante un indicador en el que se le preguntaba a los directivos sobre el número de competidores (1 = muy pocos; 5 = muchos).

### **3.2.2. La incertidumbre ambiental**

En cuanto a la medición de este concepto, puesto que la mayoría de las investigaciones anteriores (p.ej., Miles y Snow, 1978; Lawrence y Lorsch, 1967) han operativizado la incertidumbre como un índice global a partir de la suma o media aritmética de sus dimensiones, hemos adoptado también esta orientación en nuestro estudio. Sin embargo, el procedimiento adoptado para el cálculo del índice de incertidumbre ambiental fue distinto que el utilizado para el cálculo de la intensidad competitiva. En este caso, a priori, se defiende que el dinamismo es la dimensión que más peso relativo tiene a la hora de configurar el índice global<sup>73</sup>. Por tanto, para establecer el grado de incertidumbre ambiental se realizó simplemente la media de los 17 indicadores que aparecen en la tabla III.5. Esta metodología permite realizar una cierta ponderación en función del número de indicadores introducidos en cada dimensión. A mayor número de indicadores utilizados, más importancia relativa de

---

<sup>73</sup> Diversos estudios empíricos (p.ej., Luo, 1999) han demostrado que esta dimensión es la que está más correlacionada con los elementos organizativos.

ésta en la composición total. Así pues, se realiza implícitamente una gradación de mayor a menor importancia, a saber, dinamismo, complejidad y munificencia.

Como puede observarse en la tabla III.5, hemos elegido la propuesta de Dess y Beard (1984) para especificar las dimensiones de la incertidumbre del entorno. De esta forma, se reúnen todas las características propuestas por diferentes autores (p.ej., Miles y Snow, 1978; Downey *et al.*, 1975; Duncan, 1972; Burns y Stalker, 1961) por lo que consideramos que se cumple con la validez de contenido.

**TABLA III.5**  
**Índice de la incertidumbre ambiental**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Dinamismo	1. Coste del cambio para la empresa
	2. Frecuencia del cambio en áreas del entorno relevantes
	3. Inestabilidad de la demanda
	4. Certeza sobre los resultados (-)
	5. Cambios tecnológicos
	6. Cambios en la estructura del mercado
	7. Presiones sociales que afectan al sector
	8. Frecuencia de novedades o innovaciones de productos
Complejidad	1. Diversidad de competidores en la industria
	2. Diversidad de los consumidores por sus hábitos de compra
	3. Diversidad de proveedores
	4. Grado de presencia de productos diferenciados dentro de la industria
	5. Grado de relación con otras organizaciones cuyas acciones están coordinadas
Munificencia	1. Abundancia de recursos (-)
	2. Crecimiento de las ventas de la industria (-)
	3. Grado de hostilidad del entorno
	4. Grado de riesgo implícito en la actividad

Notas:

a) Cada uno de estos indicadores se evaluó mediante escalas Likert de cinco puntos, en las que 1 muy bajo/muy débil, y 5 muy alto/ muy fuerte.

b) El símbolo (-) corresponde a aquellas variables que deben ser invertidas para una correcta interpretación del nivel de incertidumbre percibida global.

**TABLA III.6**  
**Validación del índice de la incertidumbre ambiental**

<b>Cambios predecibles</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Valor medio</b>	<b>Estadístico de Levene <sup>(a)</sup></b>	<b>Significación</b>
Sí	184	3,014	F = 0,108; $p > 0,1$	t = 5,93**
No	173	3,217		

<sup>(a)</sup> Prueba de homogeneidad de la varianza

Nota: \*\*  $p < 0,01$

Para la evaluación de la validez convergente, se utilizó un indicador ordinal de cinco niveles en el que se demandaba la naturaleza de los retos que se presentan a la empresa, cuyo rango oscilaba de habituales, extrapolables, irregulares, novedosos e impredecibles. Miles y Snow (1978) enfatizan sobre todo la posibilidad de los directivos de predecir los cambios del entorno a la hora de entender la incertidumbre del entorno. Este indicador ordinal con cinco categorías fue posteriormente transformado en dicotómico: las tres primeras categorías fueron agrupadas en una categoría que correspondía a cambios predecibles, mientras que las otras dos categorías se clasificaron como cambios no previsibles. Se realizó un test *t* a partir de esta variable dicotómica, tomando como variable dependiente el índice de incertidumbre ambiental. Los resultados evidencian que aquellas organizaciones que perciben al entorno como imprevisible (No) revelan un valor promedio significativamente mayor en el índice de la incertidumbre ambiental que aquellas otras empresas (Sí) que perciben a los cambios como predecibles (tabla III.6).

### **3.3. LA EMPRESA**

#### **3.3.1. Las dimensiones estratégicas**

En función de la revisión del trabajo original de Porter (1985,1980), así como de diversos estudios empíricos que han operativizado el concepto de estrategia competitiva (p.ej. Beal y Yasai-Ardekani, 2000; Llonch y López, 1999; Kotha y Vadlamani, 1995; Miller, 1992b,1987a; Miller y Dess, 1993; Narver y Slater, 1990; Kim y Lim, 1988; Robinson y Pearce, 1988; Miller y Friesen, 1986a; White, 1986; Dess y Davis, 1984) se seleccionaron cuatro indicadores representativos de cada una de las tres dimensiones estratégicas (tabla III.7). Debido a la alta variabilidad presentada en los anteriores estudios respecto a los indicadores utilizados para conformar cada una de las dimensiones estratégicas, creemos oportuno realizar una serie de reflexiones.

Por lo que respecta a la dimensión de *ventaja competitiva en costes*, debe resaltarse la inclusión de la variable precios competitivos como un indicador básico a la hora de distinguir entre una mera eficiencia operativa y una ventaja competitiva en costes, puesto que está es verdaderamente la variable que proporciona valor de

mercado a un producto (Porter, 1996; Mintzberg, 1988; Miller y Friesen, 1986a). De esta forma se prueba que los esfuerzos en el control de los costes y la obtención de una mayor eficiencia operativa se traslada al precio del producto. En este sentido, los indicadores v5-v8 conforman esta dimensión estratégica.

En cuanto a la *ventaja competitiva de diferenciación*, diversos investigadores la han subdividido en diferenciación en calidad y diferenciación en marketing (p.ej., Kotha y Vadlamani, 1995; Morrison y Roth, 1992; Mintzberg, 1988; Miller y Friesen, 1986a). Sin embargo, en esta investigación defendemos que ambas subdimensiones, por lo general, pueden reunirse en una única dimensión de diferenciación que enfatice las actividades de marketing, básicas para conseguir una buena imagen de marca del producto o de la empresa. En este sentido, nuestra presunción es que la imagen de marca conseguida por una empresa es también un indicador de la calidad del producto. Por consiguiente, rechazamos la caracterización realizada por Mintzberg (1988), en que la diferenciación por imagen trata de crear diferencias percibidas donde en realidad no las hay, o la realizada por Miller (1987a) caracterizando a la diferenciación por marketing basada en un esfuerzo en marketing agresivo en el que la empresa no necesariamente produce un producto de calidad.

Un producto de marca posiblemente poseerá una mayor calidad objetiva que un producto sin marca y, por tanto, es un indicador legítimo de la calidad intrínseca de un producto (Rao *et al.*, 1999; p. 260). Si una empresa con unos productos de baja calidad invierte fuertemente en publicidad, probablemente no recuperará la inversión en publicidad puesto que cuando el cliente descubra su baja calidad no volverá a comprar (Montgomery y Wernerfelt, 1992; Wernerfelt, 1988), e incluso comunicará su experiencia negativa a otra serie de clientes potenciales, lo cual, acrecienta mucho más el perjuicio para la empresa (Zeithaml *et al.*, 1993). Según Porter (1985) el tratar el “criterio de señalamiento” (calidad subjetiva) sin cumplir con éxito con el “criterio de uso” (calidad de diseño), normalmente no tendrá éxito debido a que los clientes se dan cuenta de que sus necesidades sustanciales no se han satisfecho. La reputación o imagen de una empresa es el fruto de un historial de cumplimiento y lealtad, eliminando la posibilidad de conductas oportunistas que supondrían beneficios a corto plazo pero que destruirían el activo reputacional (Barney y Hansen, 1994).

Así, la diferenciación debe centrarse en el resultado final percibido por el cliente. Porter (1985, pp. 155-167) enfatiza la importancia de la percepción subjetiva del cliente, en base a las “señales de valor”. Así, las señales de valor (publicidad, reputación, etc.) son tan importantes como el valor real creado para determinar la diferenciación realizada, ya que los compradores no pagarán por un valor que no perciben, sin importar qué tan real pueda ser. Desde el campo de la Economía Industrial se defiende que un elevado grado de intensidad publicitaria para crear una imagen de marca es la fuente más importante de diferenciación de producto (Hemmasi y Graf, 1990). En aquellos negocios que persiguen una ventaja en diferenciación, el centro de atención es conseguir diferenciar el producto o servicio en la mente del cliente objetivo (Day y Wensley, 1988; Coyne, 1986). Un ejemplo empírico que ha utilizado básicamente esta visión subjetiva sobre la ventaja competitiva en diferenciación podemos encontrarlo en la definición de “calidad de producto relativa” realizada en la base de datos PIMS (Profit Impact of Market Strategy) utilizada en múltiples estudios sobre estrategia (p.ej., Kroll *et al.*, 1999; Hambrick, 1983b; Phillips, *et al.*, 1983; Craig y Douglas, 1982; Buzzell y Wiersema, 1981). En definitiva, la escala de medición de ventaja competitiva en diferenciación incluye los indicadores v9-v12.

Una tercera subdimensión de diferenciación identificada ha sido la diferenciación mediante diseño (Mintzberg, 1988), denominada también como diferenciación en innovación de productos (Miller, 1988,1986; Kim y Lim, 1988). Aunque es cierto que la innovación del producto puede ampliar el mercado y/o aumentar la diferenciación del producto (Porter, 1980; p. 194), cabría destacar que la innovación de productos constituye una estrategia de diferenciación solamente si el productor busca fabricar un producto único (Mintzberg, 1988). Cuando se presenta una amplia variedad de tamaños y formas, e incluso combinaciones diversas de estas, por lo general, las innovaciones de productos se realizan con el propósito de aumentar el ámbito competitivo. “La segmentación se asienta en los *tipos* genéricos de productos (...), mientras que la diferenciación se asienta en características de los productos que los hacen únicos. Por tanto, la variedad de productos es una dimensión de ámbito, no de diferenciación” (Mintzberg, 1988; p. 25). Así, para medir la dimensión de *ámbito competitivo o amplitud producto/mercado* hemos identificado una serie de indicadores (v1-v4) que evalúan el énfasis en la innovación de

productos, basándonos en estudios procedentes de ambas tipologías (p.ej., Conant *et al.*, 1990; Robinson y Pearce, 1988; Dess y Davis, 1984; Hambrick, 1983b, 1982)<sup>74</sup>.

Estos doce indicadores fueron medidos mediante escalas Likert de una amplitud 1-5 por orden creciente (1 = muy baja; 5 = muy alta), representando la autoevaluación directiva del patrón típico de su empresa en relación con sus competidores durante los últimos cinco años.

**TABLA III.7**  
**Escalas de las dimensiones estratégicas**

Dimensión	Indicadores	Cargas factoriales ( $\lambda$ )	
		No estand.	Estand.
Amplitud producto / mercado ( $\alpha = 0,731$ ) (f.c. = 0,737)	v1. La oferta de productos de mi empresa es amplia, innovadora y en continua expansión	1	0,741
	v2. Mi empresa tiene en el mercado una reputación de innovadora y creativa	0,721**	0,585
	v3. El objetivo principal de mi empresa es flexibilidad de personas, equipos y recursos para la innovación	0,821**	0,633
	v4. La principal competencia de mi empresa es su capacidad de desarrollar consistentemente nuevos productos y nuevos mercados	0,871**	0,604
Ventaja competitiva en costes ( $\alpha = 0,698$ ) (f.c. = 0,706)	v5. El objetivo principal de mi empresa es la eficiencia en costes	1	0,615
	v6. Mi empresa tiene en el mercado una imagen de precios competitivos	0,833**	0,514
	v7. Las operaciones y los procesos en mi empresa están bien definidos	0,925**	0,676
	v8. La principal dedicación de los directivos de mi empresa es mantener una posición financiera segura a través del control de costes y de la calidad	0,916**	0,640
Ventaja competitiva en diferenciación ( $\alpha = 0,702$ ) (f.c. = 0,706)	v9. Eficacia del proceso de planificación comercial	1	0,471
	v10. Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	1,285**	0,602
	v11. Eficacia de la política de imagen de empresa	1,543**	0,723
	v12. Eficacia de la política de marca del producto	1,463**	0,645
Test $\chi^2$ Satorra-Bentler: 52,756 g.l. 51 $p$ . 0,406			
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,034			
Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,951			
$\chi^2$ normada: 1,034			

Nota: \*\*  $p < 0,01$

<sup>74</sup> No olvidemos que esta dimensión es común a las dos tipologías.



Los resultados mostrados en la tabla III.7 demuestran la unidimensionalidad de las tres dimensiones estratégicas y un nivel de fiabilidad adecuado. Por tanto, es factible sintetizar los cuatro indicadores de cada una de las dimensiones estratégicas en un único valor. De este modo, para cada una de las tres dimensiones estratégicas se calculó la media aritmética de sus cuatro respectivos indicadores. Estos valores promedios se utilizarán a continuación para comprobar la validez convergente de las escalas. Asimismo, se emplearán posteriormente en los modelos de regresión que especifican la tipología de Porter.

Como ya se explicó en el capítulo anterior, estas tres dimensiones recogen la esencia de la estrategia competitiva (p.ej., Miller y Dess, 1993), de forma que se constata la validez de contenido de esta escala de medición.

Para demostrar la validez convergente de la escala de medición de la ventaja competitiva en costes se realizó un análisis de correlación con un indicador global que representaba la media de dos indicadores incluidos en el cuestionario: “la posición competitiva en precios frente a la competencia interna” y “la posición competitiva en precios frente a la competencia externa”, ambas medidas mediante escalas Likert de cinco puntos. El resultado de la correlación bivariada (0,424;  $p < 0,01$ ) entre este índice y la anterior escala de medición de la ventaja competitiva en costes aporta evidencia de su similitud.

La validez convergente de la escala de medición de la ventaja competitiva en diferenciación se realizó a partir de la comprobación de la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre los valores medios de aquellas empresas con un certificado de calidad, con respecto a aquellas otras organizaciones que carecían del mismo. Dicha cuestión fue formulada directamente a los directivos mediante una pregunta dicotómica (Sí/No). Los resultados de la tabla III.8 muestran la convergencia entre las dos formas de medir este concepto. Así, aquellas empresas con un certificado de calidad (Sí) obtienen una valoración media significativamente superior en el grado de ventaja competitiva en diferenciación a la que presentan las empresas que carecen de una marca de calidad (No).

TABLA III.8

## Validación de la escala de la ventaja en diferenciación

Poseción de marca de calidad o certificado de empresa	Número de empresas	Valor medio	Estadístico de Levene	Significación
Sí	130	3,554	F = 1,169; $p > 0,1$	$t = 3,9^{**}$
No	225	3,265		

Nota:  $** p < 0,01$ 

Con respecto a la validación convergente de la amplitud producto-mercado, se realizó también un test  $t$  a partir de una cuestión dicotómica (Sí/No) en la que se demandaba al directivo señalar si la empresa tenía presencia en mercados exteriores. Los resultados obtenidos en la tabla III.9 apoyan la consecución de la validez convergente de la escala utilizada. Así, aquellas empresas que confirman competir en los mercados exteriores (Sí) ostentan una valoración media en el grado de amplitud producto/mercado significativamente superior al que presentan las empresas que solamente comercializan sus productos en el mercado nacional (No).

Adicionalmente, dada la problemática anteriormente analizada sobre si la amplitud en la línea de productos puede representar tanto a la ventaja en diferenciación como al ámbito competitivo de una empresa, creímos oportuno realizar un análisis complementario para corroborar que la escala de medición del ámbito competitivo no presentaba relación alguna con una ventaja competitiva en diferenciación. Para lo cual se realizó otra prueba  $t$  utilizando la cuestión de si la empresa poseía una marca de calidad o certificado de empresa. Como podemos comprobar en la tabla III.9, aunque las empresas con certificado de calidad presentan un valor medio de amplitud producto-mercado mayor, la diferencia entre esos dos grupos de empresas no es estadísticamente significativa.

TABLA III.9

## Validación de la escala de la amplitud producto-mercado

Presencia en mercados exteriores	Número de empresas	Valor medio	Estadístico de Levene	Significación
Sí	243	3,724	F = 0,270; $p > 0,1$	$t = 2,85^{**}$
No	113	3,457		
Poseción de marca de calidad o certificado de empresa	Número de empresas	Valor medio	Estadístico de Levene	Significación
Sí	130	3,724	F = 0,157; $p > 0,1$	$t = 1,5$
No	225	3,584		

Nota:  $** p < 0,01$

### 3.3.2. Las dimensiones organizativas

Para la operativización y medición de las tres dimensiones organizativas básicas para modelar la tipología de Miles y Snow, optamos por la selección de los doce indicadores que aparecen en la tabla III.10, cuatro para cada una de las dimensiones consideradas. Estos indicadores fueron medidos también mediante escalas Likert de cinco puntos, en las que tomando como punto de referencia a la competencia y pensando en el patrón típico de su empresa durante los últimos cinco años, 1 presentaba una puntuación mucho peor y 5 una puntuación mucho mejor.

**TABLA III.10**  
**Escalas de las dimensiones organizativas**

Dimensión	Indicadores	Cargas factoriales ( $\lambda$ )	
		No estand.	Estand.
Amplitud producto / mercado  ( $\alpha = 0,731$ ) (f.c. = 0,737)	V1. La oferta de productos de mi empresa es amplia, innovadora y en continua expansión	1	0,716
	V2. Mi empresa tiene en el mercado una reputación de innovadora y creativa	0,728**	0,571
	V3. El objetivo principal de mi empresa es flexibilidad de personas, equipos y recursos para la innovación	0,867**	0,647
	V4. La principal competencia de mi empresa es su capacidad de desarrollar consistentemente nuevos productos y nuevos mercados	0,942**	0,633
Flexibilidad productiva  ( $\alpha = 0,787$ ) (f.c. = 0,788)	V5. Habilidad para reaccionar rápidamente a cambios en los tipos de productos manufacturados	1	0,739
	V6. Capacidad para hacer rápidos cambios de diseño y/o introducir nuevos productos rápidamente	1,072**	0,768
	V7. Grado de flexibilidad de las instalaciones productivas	0,896**	0,627
	V8. Eficacia del proceso de planificación de la capacidad para cambios de capacidad frecuentes	0,831**	0,638
Descentralización en la toma de decisiones  ( $\alpha = 0,609$ ) (f.c. = 0,613)	V9. Grado de creación de unidades organizativas descentralizadas	1	0,434
	V10. Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y la forma de llevarla a la práctica	1,474**	0,625
	V11. Grado de reducción del número de niveles jerárquicos ápice estratégico-núcleo de operaciones	1,054**	0,505
	V12. Grado de implantación de sistemas como variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, información sobre los resultados del trabajo o rotación de puestos	1,112**	0,560
Test $\chi^2$ Satorra-Bentler: 54,716 g.l. 51 $p$ . 0,335 Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,035 Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,950 $\chi^2$ normada: 1,073			

Nota: \*\*  $p < 0,01$

Los indicadores utilizados para medir la flexibilidad productiva y la descentralización organizativa fueron extraídos de diferentes trabajos que explican las características básicas de estas dos propiedades (p.ej., Bueno, 1996; Cuervo, 1994; Gibson *et al.*, 1994; Pathasarty y Sethi, 1993,1992; Nemetz y Fry, 1988; Randolph y Dess, 1984; Blackburn, 1982; Perrow, 1970). En cuanto a la flexibilidad productiva (V5-V8), se incide en el grado de potencial de la organización a la hora de fabricar e introducir con rapidez nuevas variedades de productos, así como en la capacidad de afrontar cambios frecuentes en las características de los productos fabricados. Por lo que respecta al grado de descentralización (V9-V12), se evalúa la sistematización de esta característica mediante la creación de unidades o grupos de trabajo autónomos y el uso de prácticas (retroalimentación de los resultados, etc.) que posibilitan el control de sus acciones por los niveles inferiores de una organización. Asimismo, se incluyen dos indicadores para evaluar si la política de la organización incentiva la participación en la toma de decisiones y la comunicación entre los diferentes niveles organizativos. Por último, los indicadores que configuran el factor de amplitud producto-mercado (V1-V4) son los mismos que los utilizados con anterioridad en la tipología de Porter.

Como se evidencia en la tabla III.10, los resultados del análisis factorial confirmatorio corroboran la unidimensionalidad de estos tres factores. Asimismo, los estadísticos que valoran su fiabilidad muestran unos valores aceptables. Solamente la dimensión de descentralización en la toma de decisiones presenta un valor relativamente moderado en el índice de fiabilidad, aunque admisible.

A partir de la revisión realizada en los anteriores trabajos, creemos justificado defender la validez de contenido de la flexibilidad productiva y de la descentralización en la toma de decisiones.

La validez convergente de la dimensión flexibilidad productiva se realizó mediante un análisis de correlación con un indicador que valoraba el tipo de producción empleado. En concreto, el enunciado de la pregunta presentada al directivo fue: “habilidad para fabricar sobre pedido y ajustar el diseño del producto a las necesidades del cliente”, medido mediante una escala Likert de cinco puntos (1 = muy reducida; 5 = muy elevada). En este sentido, ya en el clásico trabajo de Woodward (1965), posteriormente utilizado por Miles *et al.*, (1974) y Miles y Snow

(1978) para justificar su tipología, se pretendía personalizar el producto mediante el tipo de producción por pedido, lo cual requería de una tecnología productiva altamente flexible. El valor del coeficiente de correlación de Pearson (0,574;  $p < 0,01$ ), entre este indicador y el valor promedio de los cuatro indicadores (V5-V8) que conforman la escala de medición de la flexibilidad productiva, confirma la validez convergente de esta escala.

La validez convergente de la descentralización organizativa se realizó mediante la prueba  $t$ , sobre una variable dicotómica (Sí/No) en la que se le demandaba al directivo señalar si su empresa había implantado “la participación de los empleados en la configuración del trabajo”. Como puede comprobarse en la tabla III.11, el valor medio del grado de descentralización (formado por la media aritmética de los indicadores V9-V10) del conjunto de empresas que contestaron afirmativamente (Sí) es estadísticamente superior al del grupo de empresas que respondieron de forma negativa (No).

**TABLA III.11**  
**Validación de la escala de la estructura descentralizada**

Participación de los empleados en la configuración del trabajo	Número de empresas	Valor medio	Estadístico de Levene	Significación
Sí	153	3,234	F = 0,598; $p > 0,1$	$t = 4,34^{**}$
No	203	2,965		

Nota:  $** p < 0,01$

### 3.4. LAS VARIABLES DE CONTROL

Lukas *et al.*, (2001) enfatizan la necesidad de introducir una serie de variables de control en el estudio del ajuste estratégico, ya que tradicionalmente no se suelen incorporar estas variables (p.ej., Venkatraman y Prescott, 1990; Venkatraman, 1990; Prescott, 1986). Este autor, afirma que, posiblemente, esta omisión ocasione alguna distorsión en la relación ajuste-resultados, siendo pues aconsejable incluirlas. En este estudio hemos considerado como variables del control el tamaño, la edad, la ubicación territorial, la naturaleza del producto y la estructura de propiedad de la empresa.

El *tamaño* de la empresa. Desde el marco contingente estratégico, el tamaño empresarial ha sido identificado como una variable que interviene en el efecto de la industria y de la empresa sobre los resultados (p.ej., Lukas *et al.*, 2001; Chang y Singh, 2000; McGahan, 1999; Robinson y Pearce, 1983; Bourgeois, 1980; Porter, 1980; Hofer, 1975). Igualmente, esta variable ha sido identificada en la teoría configurativa como una variable que puede afectar al diseño de las configuraciones y a los resultados (p.ej., De Val y Goñi, 1999; Baker y Cullen, 1993; Doty y Glick, 1993; Smith *et al.*, 1989; Miles *et al.*, 1974). Por tanto, en ambos marcos teóricos es necesario introducir esta variable con el fin de controlar sus efectos sobre los resultados económicos. Esta variable fue obtenida mediante una pregunta en la que se demandaba al entrevistado el total de plantilla de la organización. Antes de su incorporación en los modelos propuestos se transformó este dato mediante el logaritmo natural del total de la plantilla (Shaw *et al.*, 2001; Simerly y Li, 2000; Baker y Cullen, 1993; Doty *et al.*, 1993; Powell, 1993).

La *edad* de la empresa. Al igual que sucede con la variable del tamaño, la edad ha sido también identificada como un factor que afecta a los resultados empresariales (p.ej., Nair y Kotha, 2001; Baker y Cullen, 1993; Powell, 1993,1992; Birley y Westhead, 1990; Bracker y Pearson, 1986). Esta variable fue medida mediante una cuestión incluida en el cuestionario en la que se le demandaba al directivo el año de iniciación de la actividad de la empresa. Este dato ( $x$ ) fue restado del año en el que se realizó la entrevista ( $1998 - x$ ), obteniéndose así la antigüedad de la empresa. Asimismo, siguiendo las indicaciones de Baker y Cullen (1993), a esta variable se le aplicó también la transformación logarítmica antes de su introducción en los distintos análisis.

La *ubicación territorial* en un distrito industrial. La concentración geográfica, es decir, el estar localizado dentro de un distrito industrial, ha sido identificada como un factor que puede afectar tanto a los resultados como a la estrategia competitiva (p.ej., Porter, 1999; Camisón y Molina, 1996). Como la Comunidad Valenciana es una de las zonas geográficas, dentro de España, en la que se han reconocido más concentraciones de empresas o distritos industriales, como por ejemplo el de la madera y mueble, el textil, o la cerámica (Camisón, 2001a) se ha considerado oportuno introducir esta variable de control en la investigación. Por otra parte, esta variable solamente la consideramos en el análisis del modelo de Porter, ya que en el

modelo configurativo no aparece como una particularidad que pueda afectar al rendimiento de una organización.

Aunque los indicadores utilizados para medir esta característica fueron escogidos con la intención de descubrir un factor subyacente a los datos (tabla III.12), los índices de ajuste del modelo factorial confirmatorio no evidencian la existencia de ese factor común. Así pues, esta escala no puede considerarse rigurosamente como una “escala factorial”; no obstante, puesto que el grado de fiabilidad es adecuado y las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0,3, lo cual evidencia un grado relativo de correlación entre las variables, es factible hallar el promedio de estos cuatro indicadores para medir el grado de pertenencia a un distrito industrial, obteniéndose de esta forma una “escala basada en un factor” (Kim y Mueller, 1978).

**TABLA III.12**  
**Escala de la ubicación territorial**

Dimensión territorial	Indicadores	Cargas factoriales ( $\lambda$ )	
		No estand.	Estand.
Pertenencia a distrito industrial ( $\alpha = 0,702$ ) (f. c. = 0,713)	1. Facilidad para establecer acuerdos de cooperación no productiva dentro del territorio local	1	0,384
	2. Facilidad para la transmisión de innovaciones y conocimientos dentro del entorno del territorio local	1,202**	0,516
	3. Disponibilidad de servicios de apoyo a la formación y a la I+D en el territorio local	1,842**	0,698
	4. Grado de coordinación del entorno espacial por las instituciones públicas	2,090**	0,841
Test $\chi^2$ Satorra-Bentler: 12,809 g.l. 2 $p$ . 0,001 Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,138 Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,892 $\chi^2$ normada: 6,40			

Nota: \*\*  $p < 0,01$

El *tipo de producto* fabricado por la empresa. Esta variable ha sido identificada también como una componente que influye en los resultados y/o sobre la estrategia (p.ej., Miller y Friesen, 1986a; Hambrick y Lei, 1985; Hitt y Ireland, 1985; Galbraith y Schendel, 1983). Al igual que la ubicación territorial, esta variable solamente se introducirá en el análisis del modelo de Porter ya que no existen

argumentos que justifiquen su inclusión en el modelo configurativo. La muestra se distribuyó en bienes de consumo (153 empresas) y bienes industriales (204 empresas)<sup>75</sup>. Esta variable dicotómica se codificó como una variable ficticia (1 = bienes de consumo; 0 = bienes industriales). La categoría de referencia elegida ha sido los bienes industriales.

La *estructura de propiedad* de la empresa. Otro de los aspectos relevantes que puede influir sobre los resultados es la estructura de propiedad y control de la empresa (Lukas *et al.*, 2001; Robinson y Pearce, 1983), en especial, en el ámbito de las PYMEs resalta la problemática asociada a la presencia de empresas familiares (Camisón, 2000a, 1997; Veciana y García, 1998; Casado, 1996). Por otro lado, en la Comunidad Valenciana se encuentran ubicadas el mayor número de empresas familiares de toda la geografía española, de hecho el 90% de las empresas valencianas son familiares (Bigné, 1999). Por tanto, creímos conveniente incorporar esta característica como variable de control. Para su medición se demandó a los entrevistados señalar si en la empresa existía capital familiar (Sí/No), cuando la respuesta era afirmativa, se les pedía el porcentaje del total que pertenecía a la familia. De esta forma, aquellas empresas que carecían de capital familiar o cuyo capital familiar era igual o menor del 50% del total, se clasificaron como empresas no familiares. Por el contrario, aquellas empresas en las que más del 50% del capital era familiar se clasificaron como empresas de propiedad familiar<sup>76</sup>. El resultado final fue que 136 empresas no son de propiedad familiar y el resto, 221 empresas, fueron clasificadas como empresas familiares. Esta variable dicotómica se codificó como una variable ficticia (1 = empresas no familiares; 0 = empresas familiares). La categoría de referencia elegida ha sido las empresas familiares.

---

<sup>75</sup> Originalmente se distinguió entre bienes de consumo, bienes intermedios y bienes de capital. No obstante, dado que solamente se identificaron 20 empresas dentro de la categoría de bienes de capital, creímos oportuno agrupar los bienes intermedios y de capital en la categoría genérica de bienes industriales.

<sup>76</sup> El límite del 50% del capital ha sido identificado por diversos investigadores (p.ej., Astrachan y Kokenko, 1994; Leach, 1994) a la hora de estimar una influencia decisiva de la familia en el negocio.



## 4. METODOLOGÍA

Si bien la coexistencia de diferentes aproximaciones metodológicas, tanto si son complementarias como divergentes, es muy útil en nuestra disciplina, no obstante, es realmente difícil hacer nuevas contribuciones metodológicas (Bartunek *et al.*, 1993). Estos autores enumeran tres requisitos para que una aportación metodológica sea significativa y usada con éxito dentro de un determinado contexto teórico: a) demostrar el valor añadido en el campo de estudio, lo cual, puede conseguirse mostrando cómo el método elegido genera un conocimiento que no lo descubren las metodologías tradicionales; b) debe ser adecuada para dar respuesta a una determinada cuestión, es decir, el propósito del método necesita ser claro, especificando qué hipótesis o cuestión se trata de analizar; y c) se necesita precisar los matices y asunciones subyacentes a la técnica adoptada, asegurándose que la nueva aproximación no reproduce los errores de las metodologías tradicionales.

En las metodologías que a continuación presentamos se han adoptado estos criterios. La primera de ellas, utilizada para el análisis de la tipología de Porter, consiste en un uso innovador del análisis de regresión con términos de interacción. La segunda metodología, utilizada para el estudio de la tipología de Miles y Snow, se asienta también en un uso innovador del análisis factorial confirmatorio de segundo orden. La principal ventaja de cada una de ellas es la introducción sistemática del ajuste entre los diversos elementos que componen ambos modelos teóricos, respetando en cada uno de ellos su respectiva forma funcional.

### 4.1. EL ANÁLISIS DE REGRESIÓN CON TÉRMINOS DE INTERACCIÓN

Como hemos destacado en el capítulo introductorio, el interés en argumentaciones congruentes que establecen interrelaciones entre dos o más variables y el análisis de sus efectos sobre una tercera variable es común en múltiples disciplinas. No obstante, estas hipótesis no pueden ser representadas por medio de simples ecuaciones lineales. Numerosas teorías en dirección de empresas han alcanzado un nivel suficiente de desarrollo para que los investigadores estén interesados no solamente en detectar los efectos principales de las variables independientes, sino también en analizar su efectos de interacción (Aguinis, 1995; p. 1141). En este sentido, White y Hamermesh (1981, p. 221), defienden que la inclusión en las investigaciones teóricas y empíricas de los efectos directos e

interactivos mejora substancialmente la comprensión de las relaciones entre entorno, estrategia, estructura y resultados organizativos.

El método general utilizado para contrastar tales hipótesis fue propuesto por Cohen (1968)<sup>77</sup>, y ha sido defendido también por diversos investigadores (p.ej., Southwood, 1978; Allison, 1977; Blalock, 1965). De acuerdo con Cohen (1968), cualquier combinación de variables categóricas y continuas puede ser analizado mediante un modelo de regresión lineal múltiple en el que las interacciones pueden ser representadas como productos. Por otra parte, aunque Southwood (1978) argumenta que esta técnica no puede utilizarse cuando las variables independientes han sido medidas mediante escalas de intervalo, sin embargo, Jaccard *et al.*, (1990, pp. 28-29) demuestran convincentemente que es apropiado evaluar los efectos de interacción utilizando datos medidos mediante este tipo de escalas.

Aparte de esta controversia, el mayor problema que ha retardado el uso de esta técnica de análisis ha sido la dificultad de interpretar los efectos de interacción cuando se introducen términos de interacción entre tres o más variables, es decir, cuando no nos limitamos a análisis bivariados (lo que en el primer capítulo se designaba como la visión reduccionista del ajuste moderador). La cuestión clave es, una vez se ha comprobado la existencia de un efecto de interacción, cómo debemos proceder para realizar una explicación clara y comprensiva de sus implicaciones en la variable dependiente. En este sentido, Cohen y Cohen (1983) propusieron una serie de procedimientos gráficos para analizar la forma de la interacción que han sido respaldados y desarrollados en investigaciones posteriores (p.ej., Neter *et al.*, 1996; Aiken y West, 1991; Darlington, 1990; Jaccard *et al.*, 1990). En la actualidad podemos apreciar toda una serie de investigaciones que utilizan estas recomendaciones y análisis gráficos (p.ej., Roca *et al.*, 2002; Hitt *et al.*, 2001; Baker y Sinkula, 1999, Samu *et al.*, 1999).

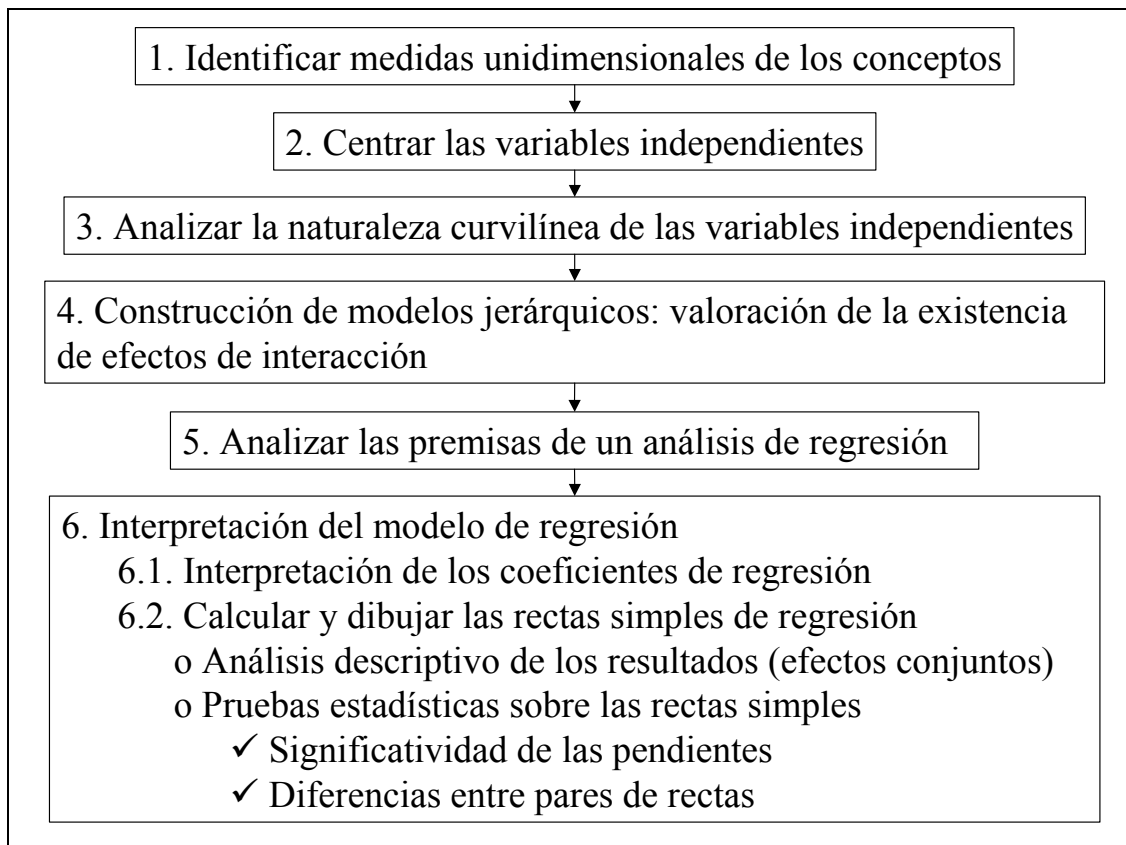
---

<sup>77</sup> Otros investigadores suelen utilizar el análisis de la varianza (ANOVA), que suele basarse en la partición de una variable continua en varios grupos discretos segmentando una variable de naturaleza continua mediante algún criterio estadístico como la mediana. Sin embargo, esta práctica comporta reducir el poder del test estadístico al ser mucho más difícil detectar efectos de interacción significativos (Cohen y Cohen, 1983). Además, Drazin y Van de Ven (1985) afirman que los estudios que han aplicado esta metodología pueden presentar resultados inestables al obtenerse resultados contradictorios en función del criterio de segmentación adoptado. En consecuencia, la mayoría de autores (p.ej., Irwin y McClelland, 2001; Aguinis, 1995; Cortina, 1993; Cohen y Cohen, 1983) defienden el empleo del análisis de regresión para analizar efectos de interacción, en detrimento del análisis de la varianza.

A partir de la técnica estadística del análisis de regresión con efectos de interacción, y realizando una síntesis de diversos trabajos que la han desarrollado y aplicado (p.ej. Taylor, 1997; Neter *et al.*, 1996; Aiken y West, 1991; Darlington, 1990; Jaccard *et al.*, 1990; Cohen y Cohen, 1983), en la figura III.1 presentamos la metodología que hemos elaborado para construir y analizar el modelo contingente de Porter. El seguimiento de todos estos pasos nos permite franquear las limitaciones expuestas en el apartado 3.1.1 del capítulo primero (multicolinealidad, dificultad en la interpretación y efectos cuadráticos) para la definición de ajuste como moderación.

FIGURA III.1

## Fases para la formación y análisis de la tipología de Porter



*Fase 1.* Identificación de medidas unidimensionales. Como hemos visto anteriormente, se requiere una serie de indicadores que delimiten exactamente la naturaleza de la dimensión que pretendemos medir y que cumplan una serie de

propiedades que permitan sintetizar diversos indicadores en un único valor, ya sea su suma, o promedio (Taylor, 1997). Como es natural, este paso carece de sentido si las dimensiones no han sido diseñadas para ser operativizadas mediante escalas factoriales, sino como índices. Por lo tanto, en nuestro caso, este paso no se aplica a la intensidad competitiva industrial. En cambio, sí se debe demostrar que las tres dimensiones estratégicas y los resultados económicos cumplen la propiedad de unidimensionalidad. Puesto que esta demostración se ha efectuado en el apartado anterior, entonces podemos agregar los cuatro indicadores que formaban cada una de estas dimensiones en un único valor. Por ejemplo, para la dimensión estratégica de amplitud producto-mercado podemos calcular la media de los indicadores  $v_1$ ,  $v_2$ ,  $v_3$  y  $v_4$ , creándose así un nuevo valor ( $X_a$ ) para cada uno de los casos, el cual mide su grado de amplitud producto-mercado. El mismo procedimiento se podría efectuar con el resto de las escalas –ventaja competitiva en costes, ventaja competitiva en diferenciación y resultados económicos- del modelo de Porter.

*Fase 2.* Las variables independientes se deben centrar. Esta transformación reducirá los probables problemas de multicolinealidad<sup>78</sup> entre los diversos términos de interacción y las variables que los conforman (Neter et al., 1996; Aguinis, 1995; Southwood, 1978). Para medidas de intervalo la transformación del origen de la escala reduce el nivel de correlación entre el término producto y sus componentes (Venkatraman, 1989a; Southwood, 1978). Asimismo, esta transformación es recomendada para facilitar la posterior interpretación de los términos principales en las ecuaciones de regresión con términos multiplicativos y las interacciones de orden inferior introducidas en una recta de regresión (Hartman y Moers, 1999; Aiken y West, 1991)<sup>79</sup> y la eliminación de problemas asociados al error tipo II debidos a la potencial existencia de una relación curvilínea en la ecuación de regresión (Cortina, 1993)<sup>80</sup>. Por otra parte, tanto la proporción de varianza explicada ( $R^2$ ) como su

---

<sup>78</sup> Debido a este problema algunos autores (p.ej., Dewar y Werbel, 1979) rehusaban esta técnica estadística. Sin embargo, gracias a esta transformación esta limitación puede ser atenuada, convirtiéndose en un método factible (Govindarajan y Fisher, 1990; Southwood, 1978).

<sup>79</sup> Así, debido a esta transformación, tanto los términos principales como los términos de interacción de orden inferior, introducidos necesariamente para contrastar la significatividad de una interacción de orden superior, pueden ser analizados e interpretados como “efectos condicionados”.

<sup>80</sup> Investigadores como Ferguson y Ketchen (1999) o Cronbach (1987) enfatizan la necesidad de incrementar el poder estadístico, o lo que es lo mismo, reducir el riesgo de que ocurra el error tipo II. Relacionado con la reducción de la probabilidad de incurrir en el error de tipo II, también es conveniente tomar en consideración posibles errores de medición, siendo importante, entre otros

correspondiente prueba de significatividad ( $F$ ), son independientes de cualquier transformación lineal (Wise *et al.*, 1984; Cohen y Cohen, 1983). Además, es importante resaltar que una transformación lineal de este tipo tampoco modifica el valor del coeficiente del término de interacción, ni el valor de significatividad (estadístico  $t$ ) asociado al mismo (Irwin y McClelland, 2001, p. 102; Cohen y Cohen, 1983, pp. 305-306; Southwood, 1978, p. 1168).

Por lo tanto, una vez calculado el nuevo valor derivado de la fase anterior, ahora se debe de calcular su media aritmética muestral. Dicha media debe ser restada de los valores originales, obteniéndose así los valores centrados. De esta forma se establece un nuevo valor con una media de cero y una desviación típica igual a la de los valores originales, siendo precisamente estos valores centrados los que se introducen en los modelos de regresión y se utilizan para construir los términos de interacción.

Las variables independientes que se van a utilizar son las tres dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva. Cada una de estas cuatro variables debe ser, pues, centrada. Siguiendo con el ejemplo de la dimensión del ámbito competitivo, la variable centrada ( $X_a^c$ ) sería:  $X_a - \bar{X}_a$ , la cual será introducida en la ecuación de regresión. Un procedimiento similar debe de seguirse con las otras tres variables independientes.

*Fase 3.* Analizar la potencial existencia de efectos curvilíneos. Cuando el grado de correlación entre las variables independientes es elevado, la significatividad del término de interacción puede ser debida únicamente a la existencia de una tendencia no lineal de las variables, y no a una interacción (Cortina, 1993). “De hecho, el término no lineal puede ser considerado como una forma de interacción, donde la variable independiente se modera a sí misma, elevándose al cuadrado” (Hair *et al.*, 1999; p. 164). Aunque la posible identificación de una interacción espuria se reduce considerablemente si centramos las variables (Cortina, 1993; p. 921), es conveniente asegurarse que la relación entre las variables es interactiva (lineal), de ningún modo curvilínea (no lineal) (Venkatraman, 1989a; Southwood, 1978).

---

critérios, los siguientes: una elevada fiabilidad de las variables, una muestra grande, y que no se realice una categorización artificial de la variable/s moderadora/s para aplicar ANOVA (Aguinis, 1995).

---

Para contrastar la existencia de una relación no lineal se construye una ecuación de regresión que incluye a una determinada variable independiente y su correspondiente término cuadrático. Por ejemplo, en el caso de verificar si la dimensión de ámbito competitivo ejerce un efecto curvilíneo sobre los resultados económicos ( $Y$ ) se construiría la siguiente ecuación:  $Y = \beta_1 X_a^c + \beta_2 X_a^{c2}$ . Si el coeficiente de regresión asociado al término al cuadrado ( $\beta_2$ ) produce un efecto estadísticamente significativo sobre la variable dependiente, entonces se trata de una función no lineal, y el término al cuadrado debería ser introducido en la ecuación de regresión con antelación a la inclusión de los términos de interacción (Jaccard *et al.*, 1990).

Cortina (1993) defiende que estos términos cuadráticos deberían introducirse automáticamente en los modelos de regresión, con independencia de su significatividad, para asegurar que no se confunden con los efectos cuadráticos. En cambio, otra serie de autores (p.ej., Kromrey y Foster-Johnson, 1999; Ganzach, 1998; Aguinis, 1995; Bedeian y Day, 1994b; Shepperd, 1991; Cohen y Cohen, 1983) no son tan taxativos y, aparte del criterio estadístico, afirman que la introducción de un término cuadrático necesita de una argumentación teórica que avale su introducción. Adoptando una posición prudente que no dificulte la interpretación de los resultados, creemos más apropiado este último punto de vista. Por lo tanto, puesto que teóricamente no se defiende la existencia de una relación curvilínea en ninguna de las variables independientes del marco substantivo de Porter, este paso debería considerarse como un supuesto o premisa adicional para evaluar la consistencia de la ecuación de regresión.

*Fase 4. Construcción de modelos jerárquicos.* El requerimiento para desarrollar una ecuación de regresión que incluya una interacción es que todos los términos de orden inferior deben estar incluidos en la ecuación (Irwin y McClelland, 2001; Hartman y Moers, 1999; Neter, *et al.*, 1996; Aguinis, 1995; Wise *et al.*, 1984; Cohen y Cohen, 1983). Por ejemplo, si se construye una ecuación de regresión con un término de interacción de tercer orden, ésta deberá incorporar, además, los tres términos independientes y las tres posibles interacciones de segundo orden, lo cual hace que se deba confeccionar un modelo de regresión con siete variables independientes. De esta forma, la existencia de una relación de interacción de tercer

orden se comprueba si el coeficiente de regresión asociado a este término es estadísticamente significativo.

*Fase 5.* En cuanto al modelo de regresión lineal, es necesario que se cumplan cinco supuestos básicos, uno de ellos relacionado con las variables independientes y los otros cuatro sobre la base de un examen de los residuos (Neter *et al.*, 1996; Weinzimmer *et al.*, 1994; Cohen y Cohen, 1983). El incumplimiento de estas asunciones puede generar conclusiones erróneas basadas en unos modelos débilmente especificados y, en último lugar, puede afectar al desarrollo adecuado de la teoría. En este sentido, los investigadores disponen de análisis gráficos y test estadísticos para verificar la conveniencia de un modelo de regresión lineal (Weinzimmer *et al.*, 1994; p. 190). Aunque los gráficos de los análisis de los residuos pueden ayudar en un primer momento a comprender las condiciones en las que se ha estimado un modelo de regresión, éstos son inherentemente subjetivos, y es preferible formalizar estas premisas mediante la utilización de una serie de pruebas estadísticas (Neter *et al.*, 1996)

Con respecto a las variables independientes en una ecuación de regresión, se requiere que éstas no estén fuertemente correlacionadas entre sí. Para evaluar la inexistencia de colinealidad entre las variables independientes se puede utilizar la *Prueba de Tolerancia* de cada una de las variables. Referente a las propiedades que deben cumplir los residuos, podemos distinguir: a) la linealidad, b) la varianza constante (homocedasticidad), c) la no-correlación y d) la distribución normal. La linealidad y la homogeneidad de la varianza pueden examinarse respectivamente mediante los gráficos de regresión parcial y el gráfico de dispersión de los residuos pronosticados y esperados para la variable dependiente, utilizándose el *Test de Levene* para comprobar la homocedasticidad. Por lo que respecta al supuesto de no-correlación, el estadístico *Durbin-Watson* mide el grado de autocorrelación. En cuanto al supuesto de normalidad, éste puede comprobarse examinando el gráfico de normalidad y mediante la prueba de *Kolmorov-Smirnov*.

*Fase 6.* Interpretación de los resultados. Esta fase la podemos dividir en dos secciones claramente diferenciadas: el análisis directo sobre la recta de regresión (paso 6.1) y el análisis de las rectas simples de regresión (paso 6.2).

*Fase 6.1.* En esta fase se analizan los coeficientes de regresión no estandarizados, observando la significatividad y el sentido de los efectos principales y de interacción sobre la variable dependiente.

Previamente, debemos de realizar un breve comentario acerca de aquellos modelos de regresión múltiple sin efectos de interacción. En estos modelos, los coeficientes de regresión no estandarizados estiman los efectos directos o principales de la variable independiente sobre la dependiente, para cualquier valor de las otras variables independientes. Un coeficiente  $\beta_1$  representa el cambio esperado de la variable criterio ( $Y$ ) cuando la variable explicativa ( $X_1$ ) se incrementa una unidad y todas las demás variables independientes incluidas en el modelo permanecen constantes, y se interpreta como el “efecto neto” de dicha variable controlando el efecto del resto de variables independientes.

Por el contrario, en un modelo con un término multiplicativo ( $X_1 X_2$ ) y dos términos principales ( $X_1$  ,  $X_2$ ) los coeficientes de regresión para  $X_2$  y  $X_1$  reflejan “relaciones condicionadas” (Aiken y West, 1991, Darlington, 1990):  $\beta_1$  se interpreta como la influencia de  $X_1$  sobre  $Y$  cuando  $X_2$  es igual a cero, y  $\beta_2$  refleja la influencia de  $X_2$  sobre  $Y$  cuando  $X_1$  es igual a cero. La diferente interpretación es debida a que en el primer modelo estos coeficientes representan la estimación general para cualquier valor de la otra variable, mientras que en el segundo representa la relación condicionada a que los valores de las otras variables sean 0. Técnicamente, ambos modelos son condicionados, puesto que en el primer modelo podría expresarse como la expectativa de  $E(Y/X_1, X_2)$  y para el segundo modelo  $E(Y/X_1, X_2=0)$ . En otras palabras, ahora  $\beta_1$  representa la regresión de  $Y$  sobre  $X_1$  para la media de la variable  $X_2$ .

En cuanto a los efectos de los términos de interacción, tal y como ya se ha analizado extensamente en el capítulo primero, éstos representan cambios en la pendiente de la recta de regresión de la variable  $Y$  sobre la variable  $X_1$ , que resulta de aumentar una unidad el valor de la  $X_2$ . Puesto que una pendiente es simplemente una tasa de cambio (Moore, 1998; p. 605), un efecto de interacción significativo puede ser interpretado como la presencia de diferentes tasas de cambio en la relación entre  $Y$  y  $X_1$  para distintos valores de la variable  $X_2$  .



Por otra parte, debemos distinguir si esa interacción es de orden inferior o, por el contrario, es la interacción de mayor orden que presenta un determinado modelo. En este último caso, si se trata de una interacción de segundo orden, la interpretación sería la expresada en el párrafo anterior. No obstante, cuando nos situamos en el primer escenario, entonces se presentan las denominadas “interacciones condicionadas” (Aiken y West, 1991, Darlington, 1990), y la interpretación es distinta. Pongamos por ejemplo que nos hallamos ante un modelo de regresión con un término de interacción de tercer orden. Ante esta situación, en el modelo se deben introducir también tres términos de interacción de segundo orden. Precisamente, estos tres términos de segundo orden serían interacciones condicionadas. Así, la interpretación del término de interacción ( $X_1 X_2$ ), debería interpretarse como el cambio en la pendiente de la recta de regresión de la variable  $Y$  sobre la variable  $X_1$  que resulta de aumentar una unidad el valor de la  $X_2$ , cuando  $X_3$  es igual a cero. Por consiguiente, se trata de una interacción condicionada al valor promedio de la variable que no está incluida en esa interacción. Una interpretación análoga debería realizarse con los otros dos términos de interacción condicionados de segundo orden ( $X_1 X_3$ ) y ( $X_3 X_2$ ).

Aparte de la interpretación de los diferentes coeficientes de regresión, en esta fase nos interesa comprobar principalmente la significatividad de los términos de interacción, ya que con esta prueba estadística se podrá contrastar la importancia del ajuste entre una serie de dimensiones y, por tanto, si este es un factor explicativo básico de los resultados económicos. En consecuencia, se contrastarán la primera y tercera de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Hasta estos momentos, el análisis e interpretación de los resultados solamente puede realizarse en términos de dimensiones, ya sea entre las tres dimensiones estratégicas (dominio interno) o entre éstas y la intensidad competitiva (dominio global); por lo que estamos trabajando únicamente a nivel de dimensiones, y aún no podemos utilizar con propiedad el concepto de estrategia competitiva. Recordemos que lo hemos definido como un constructo multidimensional de perfil a partir de determinadas combinaciones de las tres dimensiones estratégicas. Por consiguiente, cualquier hipótesis referente al tipo de estrategia competitiva no debería ser contrastada a partir de los análisis y resultados de la fase 6.1, sino que debemos pasar a la siguiente fase.

*Fase 6.2.* Para facilitar la interpretación del término de interacción es recomendable realizar su representación gráfica, es decir, calcular las rectas de regresión simples de la variable dependiente sobre la variable explicativa en función de las variables moderadoras (Aiken y West, 1991; Darlington, 1990; Jaccard *et al.*, 1990). En concreto, el cálculo y representación de las rectas simples de regresión nos va a permitir: a) construir los ocho tipos ideales de estrategias competitivas a partir de la dicotomización de las dos modalidades de ventajas competitivas y de la dimensión de ámbito competitivo, eligiendo para ello aquellos valores que permitan configurar el perfil de las distintas opciones estratégicas; b) realizar una interpretación oportuna de los efectos conjuntos o combinados de las variables incluidas en la ecuación de regresión sobre los resultados económicos<sup>81</sup>; y c) poder analizar las hipótesis substantivas de nuestra investigación que incorporan el término de estrategia competitiva.

Por consiguiente, el primer paso es establecer cuáles son las variables moderadoras y cuál la explicativa. Cualquier efecto moderador representado por un término de interacción ha sido calificado como simétrico. De esta propiedad se deduce que una variable independiente se identificará como moderadora o como explicativa en función de un marco teórico que sustente dicha propuesta, siendo imposible que dicha diferenciación se establezca mediante un análisis estadístico.

En estos momentos necesitamos diferenciar entre el estudio del ámbito interno del modelo de Porter (véase apartado II.3.2), en el que solamente se consideran las tres dimensiones estratégicas, y el dominio global (véase apartado II.3.3), en el que además de las tres dimensiones estratégicas se introduce la intensidad competitiva como variable independiente.

---

<sup>81</sup> Un coeficiente de interacción solamente contiene información acerca de los cambios en la relación entre las variables, no proporciona información acerca del valor absoluto de la variable dependiente (Hartman y Moers, 1999; Champoux y Peters, 1987). Siguiendo la explicación realizada por estos autores, una correcta interpretación de una interacción positiva entre dos variables ( $X_1$ ,  $X_2$ ) no es que la variable dependiente (Y) obtiene los mayores valores para valores elevados de ambas variables, sino que para valores elevados de  $X_2$ ,  $X_1$  tiene un efecto más positivo sobre Y. “Un análisis de regresión con términos de interacción contrasta la significatividad del efecto de interacción, no contrasta el efecto *combinado* de los efectos principales y el efecto de interacción sobre la variable dependiente” (Hartman y Moers, 1999; p. 306). Por lo tanto, para poder precisar dicho efecto es necesario realizar la representación gráfica de la ecuación de regresión, y no limitarse a analizar los coeficientes de la ecuación de regresión.

En el *dominio interno* consideramos que el ámbito competitivo debería ser la variable independiente y las dos modalidades de ventajas competitivas serían consideradas como variables moderadoras. Esta elección, a partir de la dicotomización (elevado/reducido) de las dos ventajas competitivas, permite identificar cuatro diferentes combinaciones entre las dos ventajas competitivas que moderan la relación entre los resultados económicos alcanzados y la amplitud de negocio: a) cuando se consigue una elevada ventaja competitiva en diferenciación y un reducido nivel de ventaja competitiva en costes (se enfatiza la diferenciación); b) al unir una ventaja competitiva en costes elevada con bajos niveles de diferenciación, estaríamos hablando de una elección estratégica que enfatiza los costes; c) cuando se presentan niveles reducidos de las dos ventajas competitivas, entonces estamos identificando una combinación de posicionamiento a la mitad y, d) la última combinación de ventajas competitivas se manifiesta cuando se alcanzan simultáneamente altas cuotas de ventaja competitiva en diferenciación y en costes, apareciendo una combinación mixta. La recta simple de regresión que representa esta última combinación nos permitirá contrastar la segunda hipótesis de esta investigación mediante el estudio del valor y significatividad de su coeficiente de regresión (pendiente)<sup>82</sup>.

Como se ha podido observar, en el anterior párrafo no hemos utilizado aún el término de “estrategia competitiva”. En principio, estas cuatro combinaciones no pueden considerarse estrategias competitivas, puesto que no se incluye para su formación la dimensión de ámbito competitivo. No obstante, cuando se calculan las cuatro rectas simples de regresión correspondientes a los anteriores escenarios y, al mismo tiempo, se introducen los valores de la amplitud competitiva que simbolizan una amplitud elevada y reducida, entonces se identifican exactamente ocho puntos de corte que representan a las ocho estrategias competitivas. De esta forma, aunque sólo de forma descriptiva, se observan los resultados económicos alcanzados por cada una de las ocho estrategias competitivas. A su vez, supone determinar el efecto conjunto o combinado de estas tres dimensiones sobre los resultados

---

<sup>82</sup> Se debe calcular el error típico de cada una de las rectas simples de regresión y la prueba *t* para validar la significatividad de las pendientes. Para el cálculo de los errores estándar se parte de la información extraída de la matriz de varianzas-covarianzas de los coeficientes de la recta de regresión. Una explicación detallada para realizar este cálculo puede consultarse en Aiken y West (1991), Darlington (1990) y Jaccard *et al.*, (1990).

económicos. La representación gráfica de estos resultados facilita enormemente esta exposición.

Por lo que respecta al *dominio global*, ahora las variables moderadoras son las tres dimensiones estratégicas, y por lo tanto, una vez dicotomizadas, pueden combinarse de forma que surjan los ocho perfiles estratégicos de la tipología de Porter que moderan la relación entre los resultados económicos alcanzados y la intensidad competitiva. El cálculo de las rectas simples de regresión de cada una de las ocho estrategias competitivas nos permite contrastar las hipótesis 4a, 5, 6, 7, 8 y 9 de nuestro estudio. En otras palabras, podemos dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿para cada una de las ocho estrategias competitivas, la regresión de la variable dependiente (resultados económicos) sobre la variable explicativa (intensidad competitiva) es significativamente distinta de cero?. Así, analizamos si el seguimiento de un determinado tipo de estrategia competitiva es influido de forma positiva (o negativa) por variaciones en el nivel de intensidad competitiva. El dato que necesitamos observar es el valor y significatividad de los coeficientes de regresión (pendientes) de cada una de esas ocho rectas simples.

Aparte de estos análisis, a partir de la representación gráfica de estas rectas simples de regresión, se pueden analizar los efectos conjuntos del entorno industrial y de cada una de las estrategias competitivas sobre los resultados económicos. Este análisis nos permite también examinar de forma descriptiva la posibilidad de que exista un tipo de estrategia óptimo en función de un determinado nivel (elevado/reducido) de intensidad competitiva industrial.

Por último, aún nos resta por dar contestación a una pregunta fundamental en el marco contingente de Porter: analizar si la intensidad competitiva de la industria tiene un impacto similar en los resultados económicos con independencia de la estrategia competitiva seguida. En otras palabras, realizar un análisis comparativo entre los distintos tipos de estrategias para comprobar si el efecto de la intensidad sobre los resultados económicos es el mismo. Para dar respuesta a esta cuestión debemos calcular el valor  $t$  asociado a las diferencias de las pendientes entre cada par de rectas simples de regresión, es decir, entre cada pareja de estrategias competitivas. De esta forma, podremos contrastar la hipótesis 4b de nuestro estudio.

Una vez llegados a este punto, nos queda por especificar qué entendemos por valores elevados y reducidos de las variables moderadoras, es decir, cómo se realiza la dicotomización de las diferentes variables. Aunque no existe una norma general, la mayoría de los autores (Aiken y West, 1991; Darlington, 1990; Cohen y Cohen, 1983) defienden que, sin una guía teórica que fije los valores a elegir, se elijan los valores de una desviación típica (*d.t.*) por encima (valores elevados) y por debajo (valores reducidos) de la media. Aparte de este criterio, meramente estadístico, creemos que estos valores pueden ser también apropiados teóricamente a los defendidos por Porter (1985,1980). Desde el punto de vista teórico, Porter defiende que los tipos de estrategia son combinaciones relativas entre las variables que las conforman, no absolutas. Por tanto, aunque se podrían elegir unos valores mucho más extremos, acentuándolos hasta los valores que delimitan su rango de variación, creemos que la elección de una desviación por debajo y por arriba de los valores es más acorde con la concepción del autor (tabla III.13). Por consiguiente, esta elección se ha basado tanto en criterios estadísticos como teóricos.

TABLA III.13

## La especificación de los diferentes perfiles estratégicos

Combinaciones de las dimensiones estratégicas	Ventaja competitiva costes ( $X_c^c$ )		Ventaja competitiva diferenciación ( $X_d^c$ )		Amplitud producto-mercado ( $X_a^c$ )	
	<i>Elevado</i>	<i>Reducido</i>	<i>Elevado</i>	<i>Reducido</i>	<i>Elevado</i>	<i>Reducido</i>
	$(X_c^c + d.t._c)$	$(X_c^c - d.t._c)$	$(X_d^c + d.t._d)$	$(X_d^c - d.t._d)$	$(X_a^c + d.t._a)$	$(X_a^c - d.t._a)$
<i>Dominio interno (combinaciones de ventajas)</i>						
1 Mixta	X	---	X	---	---	---
2 Diferenciación	---	X	X	---	---	---
3 Costes	X	---	---	X	---	---
4 Mitad	---	X	---	X	---	---
<i>Dominio global (tipos de estrategias)</i>						
1 Seg. Mixta	X	---	X	---	---	X
2 No Seg. Mixta	X	---	X	---	X	---
3 Seg. Dif.	---	X	X	---	---	X
4 No Seg. Dif.	---	X	X	---	X	---
5 Seg. Coste	X	---	---	X	---	X
6 No Seg. Coste	X	---	---	X	X	---
7 Seg. Mitad	---	X	---	X	---	X
8 No Seg. Mitad	---	X	---	X	X	---

Por lo que respecta a las limitaciones de esta metodología, una de ellas es la imposibilidad de contrastar si para un determinado grado de intensidad competitiva (ámbito global), o un determinado nivel de amplitud producto-mercado (ámbito interno), los resultados económicos conseguidos por diferentes tipos de estrategia competitivas (ámbito global) o por diferentes combinaciones de ventajas competitivas (ámbito interno), son entre sí significativamente distintos. Solamente podemos realizar un análisis descriptivo de estas diferencias, lo cual, aunque ciertamente nos reporta información muy relevante para comprender los efectos combinados de los efectos principales y los efectos de interacción sobre la variable dependiente, en realidad, no nos permite contrastar mediante una prueba estadística si esas diferencias son significativamente diferentes<sup>83</sup>.

Por otra parte, la utilización de esta metodología precisa de un tamaño muestral grande para que la estimación sea fiable, ya que se introducen muchas variables independientes en los modelos de regresión. Cuando analizamos el dominio interno estamos ante una ecuación de regresión con un término de interacción de tercer orden, lo cual, dado que hemos seguido la estrategia jerárquica, implica considerar siete variables independientes. Asimismo, si nos ubicamos en el dominio global, entonces debemos introducir un término de interacción de cuarto orden, que supone una recta de regresión con quince variables independientes. Si consideramos el índice mínimo de 10 casos por cada variable independiente defendido por algunos investigadores (p.ej., Hair *et al.*, 1999; Neter *et al.*, 1996), un estudio que incorpora una interacción de cuarto orden, sin variables de control, deberá incluir un número mínimo de 150 casos.

En definitiva, gracias a esta metodología se puede dar respuesta a tres cuestiones básicas: 1) con la construcción de los modelos de regresión con términos de interacción se contrasta la importancia de los efectos sinérgicos (ajuste estratégico) sobre los resultados económicos; 2) con el cálculo de las rectas simples de regresión se contrasta si una variación en el ámbito competitivo de una empresa

---

<sup>83</sup> No es posible el uso de la técnica Johnson-Neyman (véase Johnson y Fay, 1950 para una explicación detallada de esta técnica) ya que todas las variables son de naturaleza continua. Dicha técnica contrasta si los valores de la variable dependiente conseguidos por dos subgrupos (variables moderadoras categóricas) difieren estadísticamente para un determinado valor de la variable continua (variable independiente). Aunque empíricamente es posible la formación de subgrupos de empresas con diferentes estrategias competitivas, simplemente realizando una partición de la muestra, dicha práctica ya no analizaría tipos ideales de estrategias competitivas, sino tipos reales.

repercute de forma significativa en los resultados económicos en función del seguimiento de una determinada combinación de ventajas competitivas (dominio interno); o si nos emplazamos en el dominio global, si un cambio en la intensidad competitiva de la industria repercute significativamente en los resultados económicos en función del tipo de estrategia competitiva seguida; 3) con el cálculo de las diferencias entre cada par de rectas simples de regresión se comprueba si estas diferencias son estadísticamente significativas.

Son necesarios los tres análisis, no podemos prescindir de ninguno. Aun cuando el modelo de regresión no mostrase ninguna interacción significativa, esto no impide que en el cálculo de las rectas simples de regresión pudiese aparecer alguna pendiente significativa. Igualmente, con ninguno de estos dos análisis podemos llegar a saber si la diferencia entre dos pares de rectas simples es estadísticamente significativa. Por ejemplo, podría darse una situación en la que no hubiese ninguna pendiente de las rectas simples de regresión estadísticamente significativa distinta de cero, lo cual no impide que cuando se hallen las diferencias entre ellas aparezca alguna diferencia estadísticamente significativa. Como hemos visto, cada uno de estos análisis da respuesta a una cuestión específica.

#### **4.2. EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEGUNDO ORDEN**

El propósito de un análisis factorial confirmatorio puede ser doble (Hair, *et al.*, 1999, p. 108; Punch, 1998, p. 131): a) a veces, el objetivo puede ser reducir el número de variables, con la menor pérdida posible de información; b) en otras ocasiones, el objetivo es descubrir y analizar la estructura o pauta de covariación. Precisamente, esta última finalidad es la que prevalece cuando a continuación planteamos y analizamos la formación de un factor de segundo orden.

La modelización de la tipología de Miles y Snow se realiza mediante la especificación de un modelo factorial de segundo orden, que es un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales se caracterizan porque pretenden minimizar la diferencia entre las covarianzas de la muestra y las covarianzas que predice el modelo (Bollen, 1989; p. 1). Hair *et al.*, (1999, p. 653) identifican dos características únicas en un factor de segundo orden: a) los factores de segundo orden se convierten en factores

exógenos, mientras que los factores de primer orden son endógenos, ya que el factor de segundo orden “causa” los factores de primer orden; b) el factor de segundo orden es completamente latente, no observable y no medible.

Los datos que necesitamos analizar son los valores y el sentido de los coeficientes estructurales de la relación entre los factores de primer orden y el factor de segundo orden, ya que a partir de esos coeficientes podemos definir a priori el patrón de covariación que nos interesa contrastar. Como ya hemos explicado en el apartado II.4, para contrastar el fundamento substantivo defendido por Miles y Snow se debe establecer una pauta de covariación simétrica (equivalente) entre las dimensiones que componen la configuración. Cuando analicemos el ajuste interno esta pauta proporcional se fijará solamente entre las tres dimensiones organizativas –ámbito competitivo, flexibilidad productiva y descentralización- mientras que cuando nos situemos en el dominio global entonces dentro de esta pauta se incorporará también la incertidumbre ambiental. Por supuesto, esta visión normativa, en la que fijamos previamente la pauta defendida por la teoría, no resulta factible con el análisis a posteriori de una serie de correlaciones bivariadas, ni con el análisis factorial exploratorio; se requiere por tanto la utilización de la técnica analítica confirmatoria.

Nuestro propósito básico es especificar una serie de modelos factoriales que nos sirvan para contrastar si la covariación simétrica es un factor explicativo de los resultados económicos, tanto en el dominio interno como en el dominio global. Esta idea ha sido concretada mediante las dos hipótesis (10 y 11) formuladas en el capítulo anterior. A su vez, estos modelos deben servir para analizar si se justifica la proposición equifinalista defendida desde el marco configurativo.

Para conseguir estos objetivos hemos confeccionado los cuatro modelos de ecuaciones estructurales presentados en la figura III.2, en los que las variables V1-V4 conforman la dimensión de ámbito competitivo, las variables V5-V8 componen la dimensión de flexibilidad productiva, las variables V9-V12 conforman la dimensión de descentralización organizativa (véase tabla III.10) y las variables V13-V16 sirven para establecer la dimensión de resultados económicos (véase tabla III.3) Se han introducido como variables de control el tamaño (V18) y la edad (V19) de la empresa, ambas medidas por un único indicador. Igualmente, se utiliza un único



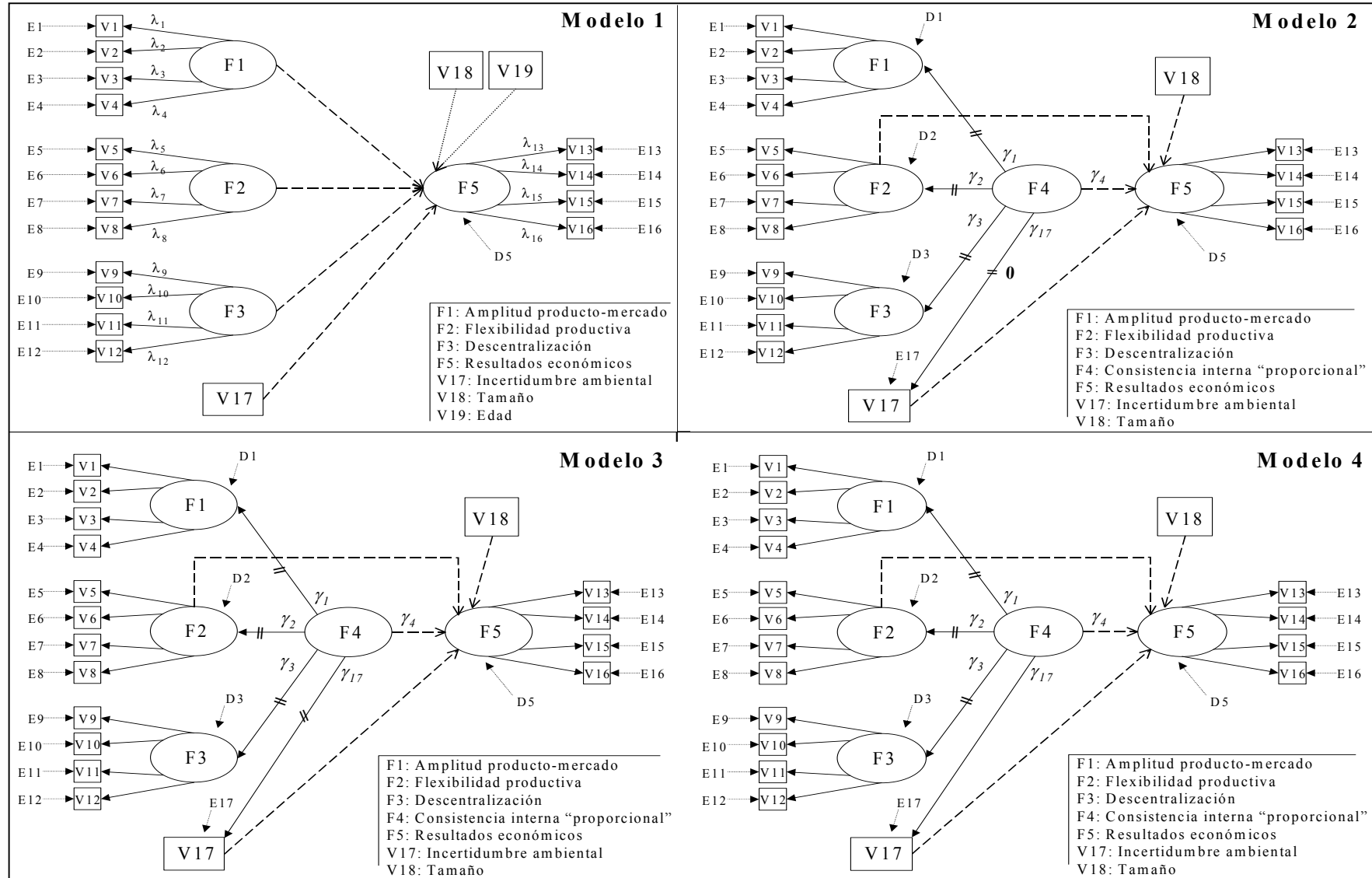
indicador (V17) para representar a la variable incertidumbre del entorno. Por tanto, mientras que las dimensiones de amplitud producto-mercado (F1), flexibilidad productiva (F2), descentralización organizativa (F3), consistencia interna (F4) y resultados económicos (F5) son factores latentes, las otras tres variables (V17, V18 y V19) son variables observables. En todos los modelos configurativos, el factor de segundo orden (F4) viene conformado por los factores de primer orden F1, F2, F3 y V17.

Todos estos modelos pueden descomponerse en dos partes diferentes: el submodelo de medida y el submodelo estructural (Bollen, 1989; p. 319). El *submodelo de medida* ( $V = \lambda F + E$ ) nos describe como se relacionan las variables latentes con las variables observables o indicadores (V1-V16), es decir, nos confirma si se trata verdaderamente de escalas. E son los residuos o errores de medida de las variables observables, y  $\lambda$  son las cargas factoriales que muestran las relaciones entre los factores y sus respectivos indicadores. El *submodelo estructural*, ( $Y = \gamma X + D$ ), por su parte, describe las relaciones causales substantivas propuestas por el modelo. D son los términos de perturbación aleatoria y  $\gamma$  son los coeficientes estructurales que recogen la influencia de la variable exógena (X) sobre la endógena (Y). Estos coeficientes estructurales en los modelos factoriales se asimilan a los coeficientes de regresión en los modelos de regresión (Mueller, 1996; Bollen, 1989). Del mismo modo, el término de variable exógena es sinónimo al de variable independiente en una ecuación de regresión, y el de variable endógena al de variable dependiente.

A continuación, se explica la finalidad de cada uno de los cuatro modelos propuestos y sus respectivas particularidades. El proceso de investigación empieza con la construcción del modelo 1, al que denominamos “*modelo de efectos directos*”; continua con la construcción del modelo 2, al que hemos denominado “*modelo de configuración simétrica*”; sigue con la especificación del modelo 3, nominado como “*modelo de configuración extendida simétrica*”; y concluimos con la elaboración del “*modelo de configuración simétrica extendida*” (modelo 4).

FIGURA III.2

Representación gráfica de los distintos modelos configurativos



1. El punto de partida se inicia con la construcción del modelo de efectos principales o directos (modelo 1)<sup>84</sup>. La finalidad de este primer modelo es identificar la existencia de efectos independientes (universalistas) de los componentes que conforman la configuración. Este modelo, en el que no se incluye la consistencia interna, nos permite analizar qué variables, ya sean de control o pertenecientes a la propia configuración, ejercen un efecto directo significativo en los resultados económicos. Por consiguiente, se consideran como variables independientes las tres dimensiones organizativas (amplitud producto-mercado, flexibilidad productiva y descentralización en la toma de decisiones), la incertidumbre ambiental, el tamaño empresarial y la edad de la organización.

Así, aquellas variables que tengan una influencia significativa sobre los resultados económicos se mantendrán en los ulteriores modelos configurativos. De esta forma, en los modelos 2, 3 y 4 se presentará el efecto “neto” del ajuste sobre los resultados económicos, ya que simultáneamente se introducen estos efectos directos depurando cualquier influencia en los resultados que sea debida a otro factor. En consecuencia, se remedia el primer inconveniente común identificado en el apartado II.2.4 referente a la omisión de los efectos directos de las dimensiones que conforman las configuraciones estratégicas, y se elimina la premisa restrictiva de que únicamente la configuración se relaciona con los resultados.

2. Seguidamente se elabora el modelo de configuración simétrica (modelo 2). En este modelo solamente se elige a las tres dimensiones organizativas como componentes de la configuración o pauta de covariación. La pauta común de variación recogida por el factor de segundo orden (F4) la fijamos a partir del valor de

---

<sup>84</sup> En un primer momento se introdujeron los efectos directos de las todas las variables organizativas (flexibilidad, amplitud y descentralización), del entorno (incertidumbre) y de control (tamaño y edad) sobre los resultados en los modelos configurativos (modelos 2, 3 y 4). No obstante, por problemas de identificación (incapacidad del modelo propuesto para generar estimaciones aisladas), debido a que en estos modelos el número de parámetros a estimar era mayor que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas (Diamantopoulos, 1994), se optó por construir dichos modelos introduciendo únicamente aquellas variables que presentaban un impacto significativo sobre los resultados económicos, tomándose, pues, como base, el modelo 1. En particular, anticipando los resultados de este estudio, solamente el tamaño, la flexibilidad productiva y la incertidumbre ambiental muestran un efecto directo significativo, por lo que en las representaciones gráficas de los modelos 2, 3 y 4 se exponen únicamente estos efectos directos. En el caso de que en el modelo 1 todas estas variables hubiesen mostrado un impacto directo significativo en los resultados, entonces se hubiesen tenido que construir una serie de modelos configurativos parciales en los que se introdujesen alternativamente algunos de estos efectos directos. Por lo tanto, esta peculiaridad podría considerarse como una limitación de esta metodología.

los coeficientes estructurales que delimitan su relación con los tres factores de primer orden (F1, F2 y F3).

En este sentido, la pauta de covariación entre los tres elementos de la organización debe ser proporcional. Variaciones de alguno de los elementos organizativos deben venir acompañadas de variaciones análogas (sentido e intensidad) en el resto de los elementos. Así pues, el factor de segundo orden recoge únicamente la parte de variación que es igual entre las dimensiones. Operativamente, la equivalencia en la pauta de variación se fija mediante la restricción de que los coeficientes estructurales de los tres factores organizativos sean iguales entre sí ( $\gamma_1 = \gamma_2 = \gamma_3$ ). Un requisito necesario es que estos coeficientes estructurales sean todos positivos y estadísticamente significativos. Si no se cumple esta condición se invalidaría el análisis al no poderse formar una pauta de covariación proporcional.

En cuanto a la incertidumbre del entorno, puesto que no se integra en la configuración, se fija un valor nulo en su relación con el factor de segundo orden ( $\gamma_{17} = 0$ ). Por lo tanto, esta modelización no descarta simplemente la correlación entre el entorno y la organización, sino que permite analizar que ocurre si los elementos organizativos varían de forma proporcional cuando no se producen cambios en el nivel de incertidumbre ambiental. Así, se formaliza la idea de que las decisiones sobre el diseño organizativo son independientes del entorno en el que se ubica la empresa. La consistencia interna entre los elementos de la organización es la causante substancial de la efectividad organizacional. Por consiguiente, se representa la idea de discrecionalidad directiva, plasmada en la proposición de equifinalidad. En este sentido, si este modelo se ajusta convenientemente a los datos, es decir, si el estadístico  $\chi^2$  Satorra-Bentler y los índices RMSEA y AGFI obtienen unos resultados adecuados, entonces se aportaría evidencia empírica de la validez de la proposición equifinalista.

Por otro lado, la hipótesis 10 se comprobará si la consistencia interna, el factor de segundo orden (F4), ejerce un impacto positivo y significativo sobre los resultados económicos (F5). El coeficiente estructural  $\gamma_4$  debe ser positivo y estadísticamente significativo.

3. El siguiente paso es especificar el modelo de la configuración extendida simétrica (modelo 3). El razonamiento es similar al del modelo 2, con la salvedad de que a la hora de conformar la configuración se incluye también la incertidumbre del entorno. Se establece que la pauta de covariación entre los tres elementos organizativos y la incertidumbre sea equivalente, es decir, una variación en alguno de ellos debe venir acompañada de variaciones recíprocas o iguales en el resto. Operativamente se introduce la condición de que los coeficientes estructurales de los cuatro elementos que conforman la configuración sean todos ellos iguales ( $\gamma_1 = \gamma_2 = \gamma_3 = \gamma_{17}$ ). Al igual que con el anterior modelo, todos estos cuatro coeficientes estructurales necesitan ser positivos y estadísticamente significativos.

Si este modelo se ajusta a los datos, esto denota la existencia de una interrelación muy estrecha entre un determinado nivel de incertidumbre del entorno y las decisiones organizativas que se toman, mostrando una cierta uniformidad en esas decisiones. La proposición que se plantea con este modelo es que el diseño organizativo se ve fuertemente condicionado por el grado de incertidumbre ambiental, es decir, para cierto nivel de incertidumbre parece surgir un diseño organizativo óptimo. El grado de discrecionalidad del que dispone la dirección a la hora de decidir el diseño organizativo se ve restringido por el tipo de entorno. En tal caso, existe evidencia empírica a favor de la proposición isomórfica.

Asimismo, se puede analizar si la consistencia interna de la configuración (ajuste global) afecta de forma significativa a los resultados (hipótesis 11). En este sentido, si el coeficiente estructural ( $\gamma_4$ ) de la relación entre la consistencia interna (F4) y los resultados económicos (F5) es positivo y estadísticamente significativo, entonces se confirma esta hipótesis.

4. El último modelo propuesto, el modelo de configuración simétrica extendida (modelo 4), lo hemos elaborado con fines exploratorios, y presenta un intento de paliar una de las limitaciones de esta metodología: la imposibilidad de comprobar estadísticamente cuál de los dos modelos configurativos anteriores obtiene un mejor ajuste. Puesto que los modelos 2 y 3 no son anidados, entonces no cabe la posibilidad de efectuar una prueba estadística que nos realice un análisis comparativo para verificar cuál de las dos proposiciones teóricas, equifinalidad vs. isomorfismo, es más fidedigna. El investigador no puede plantearse la opción de

analizar si uno de los dos planteamientos es preferible al otro. Así, ambas proposiciones no se pueden plantear como alternativas, sino como proposiciones independientes. En el caso de que ambos modelos se ajusten de forma adecuada a los datos, y de que el factor de segundo orden ejerciese una influencia positiva y significativa sobre los resultados económicos, entonces se concluiría que ambas proposiciones son ciertas.

Con el modelo 4 se plantea un escenario que media entre ambas proposiciones, es decir, representa una posición teórica intermedia a las dos anteriores. La incertidumbre contribuye a la configuración organizativa, pero no de forma proporcional. Su proposición substantiva es que la incertidumbre se interrelaciona con el diseño de la organización, pero no de forma exacta o tan intensa como en el modelo 3, es decir, existe cierto grado de discrecionalidad directiva a la hora de elegir el diseño organizativo. De forma operativa, hemos fijado la proporcionalidad de los coeficientes estructurales correspondientes a las tres dimensiones organizativas ( $\gamma_1 = \gamma_2 = \gamma_3$ ) y se deja que varíe libremente el que concierne a la incertidumbre a la hora de configurar la pauta de covariación.

La principal ventaja es que los modelos 2 y 3 son anidados con respecto al modelo 4 y, por tanto, cabe la posibilidad de realizar una prueba estadística ( $\chi^2$ ) que nos indique si existen diferencias estadísticamente significativas entre ellos (Hair, *et al.*, 1999; Long, 1983). No obstante, insistimos que se analiza únicamente con un propósito descriptivo, ya que la idea que se defiende no es derivada directamente del marco substantivo de Miles y Snow (Kromrey y Foster-Johnson, 1999). Aun así, consideramos que su análisis puede ser de gran utilidad para poder realizar una interpretación más exacta de los resultados. Por lo tanto, cabe plantear diversos escenarios (figura III.3):

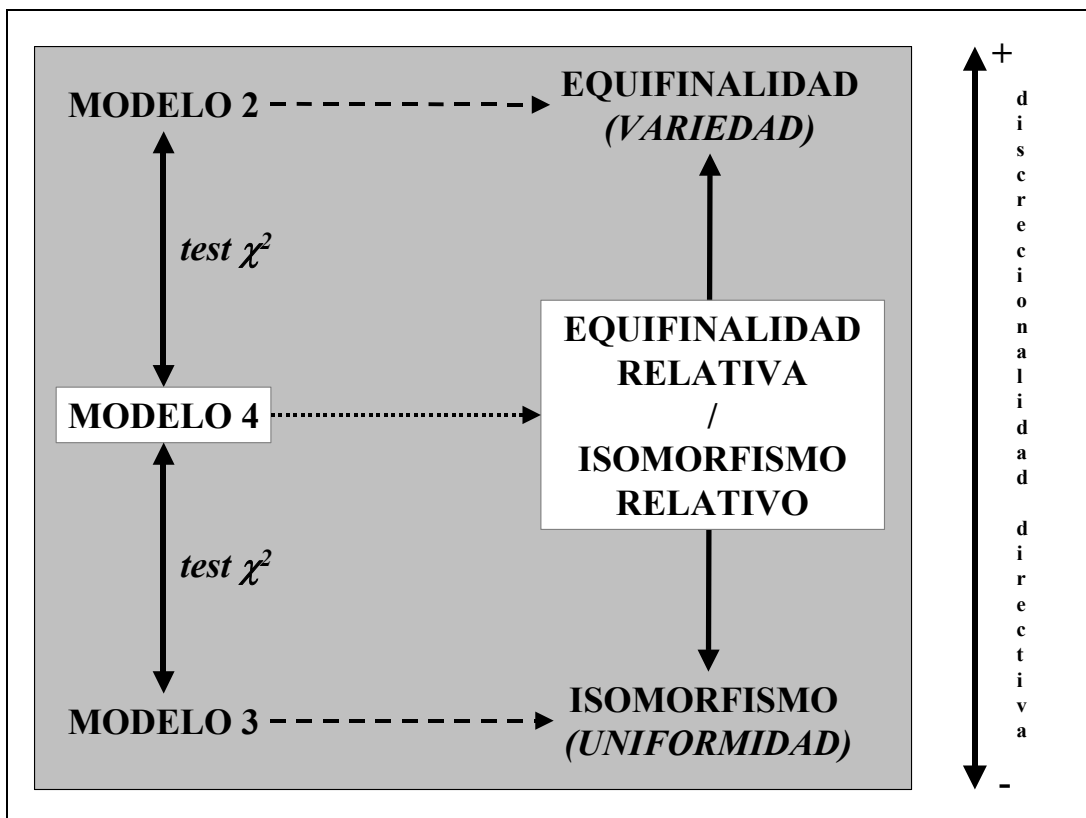
a) Si el modelo 3 se ajusta significativamente mejor a los datos que el modelo 4, entonces se acentúa la existencia de una fuerte conexión entre el diseño de la organización y el entorno. De este modo, cobra mayor relevancia la proposición isomórfica en la que existe un fuerte paralelismo entre el entorno y el diseño organizativo más efectivo.

b) Si el modelo 2 se ajusta significativamente mejor a los datos que el modelo 4, entonces cobra relevancia la idea de discrecionalidad de la dirección, en la que con independencia del tipo de entorno, siempre y cuando la dirección se preocupe de mantener una consistencia entre los parámetros organizativos, cualquier diseño organizativo obtendrá buenos resultados.

c) Si el modelo 4 se ajusta significativamente mejor a los datos que los modelos 2 y 3, entonces cobra relevancia la idea de que el entorno interviene en las decisiones sobre el diseño de la organización. Sin embargo, esa correlación no es tan intensa que denote de manera uniforme a un diseño organizativo como el más apropiado en un cierto entorno, o viceversa. De este modo se infiere la existencia de una equifinalidad relativa o de un isomorfismo relativo.

FIGURA III.3

Proposiciones substantivas defendidas en los modelos configurativos



## 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En este capítulo hemos desarrollado aquellos aspectos referentes al diseño de la parte empírica de la investigación. Así, acorde con la realidad del tejido industrial de la Comunidad Valenciana, se evidencia en la muestra seleccionada un predominio de empresas de pequeño tamaño. Esta realidad podría también extrapolarse al ámbito español, en la que se evidencia un creciente deslizamiento de la estructura dimensional de la empresa en dirección a la disminución del tamaño, ganando la PYME cada vez un mayor espacio en el sistema económico (Camisón, 1997).

Por otra parte, el diseño de encuestas dirigidas a miembros de la alta dirección y orientadas a la obtención de datos sobre cuestiones de las que se carece de conocimiento empírico suele ser habitual en nuestra disciplina. No obstante, la utilización de encuestas para recoger la valoración sobre una serie de aspectos estratégicos de las organizaciones requiere que se expliquen los indicadores empleados y se examine la existencia de errores de medición. Así, en función de los indicadores seleccionados, hemos utilizado dos tipos de escalas de medición: un *índice* para las medidas del entorno (incertidumbre ambiental e intensidad competitiva industrial), y una *escala* para el desempeño económico y para las dimensiones estratégicas (ventaja competitiva en diferenciación, ventaja competitiva en costes y amplitud producto-mercado) y de la organización (flexibilidad productiva, descentralización y amplitud producto-mercado). En cuanto a la calidad de dichas medidas, consideramos que, en general, observan convenientemente las propiedades de medición más importantes.

En cuanto a la metodología empleada para modelizar la tipología de Porter, podemos destacar los siguientes aspectos:

- *Las interacciones entre las dimensiones que conforman el concepto de estrategia competitiva se consideran como un elemento más del concepto de estrategia competitiva, al mismo nivel que los otros tres componentes. Con el seguimiento de este procedimiento se supera la omisión generalizada del ajuste y se evita la realización estudios empíricos “parciales”.*



Por tanto, incluso en aquellos estudios empíricos en los que los efectos de la interacción no fuesen significativos, se deberían incluir todos los posibles términos de interacción entre las tres dimensiones estratégicas para introducir el componente de “sinergia”. Si se omiten estas interrelaciones sería como si se pretendiese operativizar el concepto de estrategia sin considerar alguna de las ventajas competitivas, o sin considerar el ámbito competitivo. Esta particularidad se extrapola para las interacciones entre intensidad competitiva y las dimensiones estratégicas, ya que teóricamente también se defiende la existencia de una interacción entre la estrategia competitiva y las condiciones de la industria.

Así pues, todas las interacciones deben de mantenerse en la recta de regresión ya que, además de seguirse la estrategia jerárquica en la construcción de modelo (Cohen y Cohen, 1983), se justifica teóricamente su existencia (Aiken y West, 1991; p. 105). Por consiguiente, tal y como se apreciará en el siguiente capítulo, se deben construir los modelos IV (dominio interno) y VIII (dominio global).

Con respecto al empleo del análisis de regresión moderador, cabe resaltar que la complejidad se acentúa progresivamente cuando se analizan modelos de regresión con términos de interacción de orden elevados. Esta limitación estadística condiciona que el número de dimensiones estratégicas a analizar sea necesariamente reducido. En este sentido, la utilización de esta metodología para contrastar otros modelos teóricos que contengan múltiples dimensiones posiblemente planteará problemas metodológicos y de interpretación importantes.

- *Las estrategias competitivas derivadas de las combinaciones entre las tres dimensiones estratégicas son “tipos ideales”, ya que son tipos extremos que pueden no darse en la realidad. Una prueba sencilla que confirma esta pureza de los tipos es que raramente el investigador podrá clasificar un porcentaje elevado de casos de la muestra en cada uno de los tipos mostrados. En otras palabras, una de las grandes ventajas de esta metodología es que permite categorizar, pero sin clasificar; ordenando únicamente las variables, nunca los casos. Además, respeta la visión multidimensional de perfil del concepto de estrategia competitiva, Así pues, se utiliza con propiedad el concepto de tipo (formado por la combinación de diferentes características) ideal (representaciones manifiestas de esas características) de estrategia competitiva.*

- Gracias a la representación y análisis de las rectas simples se facilita enormemente la comprensión de los efectos de interacción. Asimismo, *únicamente con el análisis de dichas rectas se puede contrastar el ajuste entre la intensidad competitiva y cada “tipo” de estrategia competitiva, y no, como suele ser habitual, el ajuste entre una determinada dimensión estratégica y la intensidad competitiva*. En este sentido, se debe tener un cuidado especial con el uso del término “tipo de estrategia”, en comparación con el de “dimensión estratégica”.

- Por último, cabe resaltar que la interacción empresa-industria ha sido olvidada por una corriente de investigación bastante extendida que trata de averiguar, normalmente mediante el análisis de “componentes de la varianza”, en qué medida las variaciones en los resultados se deben a la industria (efecto industria) o a la propia conducta de la organización (efecto empresa), es decir, cuál es la importancia relativa de esos dos elementos (p.ej., Galán y Martín, 1998; Mauri y Michaels, 1998; McGahan y Porter, 1997; Roquebert *et al.*, 1996; Rumelt, 1991; Hansen y Wernefelt, 1989; Schmalensee, 1985). *En esta investigación, por el contrario, tratamos de analizar el efecto conjunto de esos dos elementos, cómo interactúan entre sí, y su influencia sobre los resultados*. Esta línea de investigación ha sido sugerida por Hansen y Wernefelt (1989, p. 409) cuando razonan el atractivo de ir más allá de la descomposición de la varianza y analizar los efectos de interacción. Igualmente, Mauri y Michaels (1998) defienden la necesidad de realizar estudios en los que se analice la complementariedad de ambos efectos.

Además, el análisis de “componentes de la varianza” se basa en una distribución secuencial de la varianza del desempeño económico en función del orden en el que sean introducidas las variables independientes. Aparte de que esta metodología presenta diversas carencias en la interpretación y medida de la importancia relativa de los efectos de la industria y de la empresa (véase Brush y Bromiley, 1997); en especial, Weiner y Mahoney (1981; p. 455) destacan que si existiese alguna interacción entre esos elementos, entonces habría una valoración inferior de las varianzas asociadas con las variables introducidas en último lugar. Por tanto, si existiese una interacción significativa estrategia-industria, dicha metodología podría haber producido resultados arbitrarios, dependiendo del orden de introducción elegido.

En cuanto a la metodología empleada para modelizar la tipología de Miles y Snow, podemos subrayar los siguientes aspectos:

- Miller (1996) demanda ser creativo en el estudio de la configuración a la hora de derivar nuevas operativizaciones, introduciendo la idea de que estas no necesitan ser discretas. Por otra parte, Drazin y Van de Ven (1985) animan a que los investigadores desarrollen nuevas aproximaciones en el estudio de la consistencia interna, puesto que el análisis de la desviación respecto al ideal es sólo una de las posibles alternativas. La metodología utilizada respeta ambas recomendaciones. Con el análisis factorial de segundo orden se adopta una visión continua de los arquetipos ideales, pudiendo existir multitud de ellos y, por otro lado, se especifica la consistencia interna como una pauta de covariación. Desde nuestro punto de vista, *el patrón de cambio defendido por este marco substantivo se corresponde a una pauta de covariación proporcional.*

Con este procedimiento no podemos afirmar que una empresa que no siga una pauta de covariación proporcional consiga peores (o mejores) resultados. Solamente se identifica la pauta de covariación proporcional, y se *pretende comprobar si el seguimiento de esta pauta en particular repercute de forma significativa sobre los resultados.* No obstante, cabría la posibilidad de analizar pautas de covariación calificadas de reactivas. Dichos estudios podrían tener tanto naturaleza confirmatoria, si el marco substantivo especificase con claridad dicha pauta de covariación reactiva, o bien podría tener naturaleza meramente exploratoria si no fijamos la pauta y los coeficientes estructurales extraídos de los datos muestrales conforman un pauta evidentemente inconsistente.

Por último, creemos conveniente enfatizar las características y ventajas más importantes que proporcionan ambas metodologías:

- Mediante ambos procedimientos se introduce explícitamente el tipo de interdependencia que existe entre las dimensiones. Asimismo, *permiten descubrir cuál es la contribución relativa del ajuste estratégico sobre la rentabilidad empresarial en comparación con las contribuciones individuales de cada uno de los componentes.* Se muestra pues el efecto “neto” del ajuste sobre la rentabilidad empresarial.

- Por otra parte, *ambos procedimientos ordenan exclusivamente variables*, lo cual, suscita que permitan concretar el concepto de tipo ideal de forma más escrupulosa que con la utilización de los procedimientos tradicionales.

- Las dos metodologías presentadas realmente *se centran en analizar a nivel de empresa individual la relación entre estrategia competitiva y resultados, salvando de esta forma la objeción formulada para los grupos estratégicos por Hoskisson et al., (1999)*. Estos autores resaltan que el nivel de análisis no es una empresa individual, sino el grupo. En este sentido, dicha advertencia podría también extenderse a cualquier investigación que haya realizado una agrupación de casos, bien sea inductiva o deductiva.

En definitiva, cada una de estas metodologías es adecuada para contrastar una teoría, es decir, son idiosincrásicas y, a su vez, preservan dos nociones de ajuste peculiares, y dos clases de constructos multidimensionales distintivos. El resultado final de cada uno de estos dos procedimientos operativos es que realmente se forman y analizan “configuraciones estratégicas”, bien sean tipos de estrategias competitivas (tipología de Porter) o configuraciones organizativas (tipología de Miles y Snow). Asimismo, nos permiten analizar la interrelación existente entre esas configuraciones estratégicas y el entorno.

Una síntesis del valor añadido, de las cuestiones que tratan de resolver y los inconvenientes que salvan ambas metodologías se observa en la tabla III.14. Por tanto, juzgamos que *estos dos métodos respetan los tres criterios definidos por Bartunek et al., (1993) a la hora de calificar a una nueva metodología como de provechosa y significativa*. Las metodologías propuestas suponen un enfoque alternativo en el estudio de las dos tipologías.

TABLA III.14

## Propiedades de las propuestas metodológicas

	<b>Tipología de Porter (análisis de regresión con efectos de interacción)</b>	<b>Tipología de Miles y Snow (análisis factorial confirmatorio de segundo orden)</b>
Valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se introduce y especifica de forma manifiesta la definición de ajuste estratégico</li> <li>• Se analizan los efectos de interacción entre las dimensiones estratégicas, y entre éstas y la estructura industrial, sobre los resultados económicos</li> <li>• Se utiliza la noción de tipo ideal de estrategia competitiva. Se determina como el perfil en la magnitud de los valores de las variables</li> <li>• Exhaustividad de la tipología (ocho estrategias), presentándose una mayor riqueza a la hora de su análisis</li> <li>• Se formaliza el concepto de estrategia competitiva como un constructo multidimensional de perfil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se introduce y especifica de forma manifiesta la definición de ajuste estratégico</li> <li>• Se analizan los efectos de coherencia interna entre los elementos de la organización, y entre éstos y la incertidumbre ambiental, sobre los resultados económicos</li> <li>• Se utiliza la noción de tipo ideal de configuración organizativa. Se determina como la pauta de variación proporcional entre variables</li> <li>• Se formaliza el concepto de configuración organizativa como un constructo multidimensional latente.</li> </ul>
Propósito y cuestiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza la importancia de la interacción entre los elementos de la estrategia competitiva (H1), y entre estos y la intensidad competitiva industrial (H3)</li> <li>• Se analiza la compatibilidad de las ventajas competitivas (H2)</li> <li>• Se analiza el efecto de la intensidad competitiva en los resultados económicos en función del tipo de estrategia competitiva (H4-H9)</li> <li>• Se observa los efectos conjuntos de la estrategia y la estructura industrial sobre los resultados económicos</li> <li>• Se analiza la proposición isomórfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la importancia de la coherencia interna entre los elementos organizativos (H10), y entre estos y la incertidumbre ambiental (H11)</li> <li>• Se analiza la proposición equifinalista</li> </ul>
Limitaciones que supera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se franquean las limitaciones metodológicas expuestas en el capítulo primero: a) no es una visión reduccionista y b) se superan las diversas suspicacias de la técnica estadística (multicolinealidad, confusión con efectos curvilíneos, dificultad en la interpretación de las interacciones)</li> <li>• No se recae en las limitaciones de las tipologías ya que: a) al introducir el ajuste, se puede hablar con propiedad de una “configuración estratégica” y b) se determina la naturaleza multiplicativa del ajuste. Además, al no realizarse ninguna clasificación o partición de los casos de la muestra: a) se conforman tipos ideales, b) no se recae en los problemas de una ANOVA, y c) se consideran, simultáneamente con los efectos del ajuste, los efectos universales o directos de las variables sobre los resultados económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se franquean las limitaciones metodológicas expuestas en el capítulo primero: a) no es una visión reduccionista derivada de análisis de correlaciones bivariadas y b) se plantea a priori la pauta de variación objeto de investigación</li> <li>• No se recae en las limitaciones de las tipologías ya que: a) al introducir el ajuste, se puede hablar con propiedad de una “configuración estratégica” y b) se determina la naturaleza covariante del ajuste. Además, al no realizarse ninguna clasificación o partición de los casos de la muestra: a) se conforma un arquetipo ideal, b) no se recae en los problemas de un ANOVA, y c) se consideran, simultáneamente con los efectos del ajuste, los efectos universales o directos de las variables sobre los resultados económicos</li> </ul>



**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO**





## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se recogen los resultados obtenidos a partir del estudio empírico llevado a cabo. El objetivo primario es validar las hipótesis planteadas en el capítulo II. Adicionalmente, se procede al desarrollo de un análisis descriptivo o exploratorio de los datos que nos ayudará a obtener una visión más completa y complementaria de los resultados obtenidos. Este análisis exploratorio se centra sobre todo en el estudio de los efectos conjuntos de las dimensiones estratégicas y el entorno en los resultados económicos (tipología de Porter) y en realizar el análisis comparativo entre los tres modelos configurativos propuestos para la tipología de Miles y Snow.

El capítulo se estructura, pues, en función de los dos marcos teóricos propuestos. En el primero de ellos, la tipología de Porter, distinguimos dos secciones: el estudio del dominio interno y global. En el dominio interno se analiza el efecto del ajuste entre las dimensiones estratégicas en los resultados económicos. En el dominio global se incorpora la estructura industrial y se plantea el estudio del efecto de la interacción estrategia-estructura en los resultados económicos. Hemos utilizado el programa estadístico SPSS (Norusis, 1999; Ferrán, 1996) para ejecutar el análisis de regresión con efectos de interacción. Respecto a la tipología de Miles y Snow, se presentan los resultados alcanzados por los diferentes modelos configurativos, lo cual nos permitirá analizar la importancia de respetar una pauta de consistencia entre los diferentes elementos organizativos, y entre éstos y la incertidumbre ambiental. Al igual que con el análisis factorial confirmatorio utilizado en el capítulo anterior para evaluar la calidad de las escalas de medición, para la estimación de los parámetros en los modelos configurativos hemos empleado el programa estadístico EQS (Bentler, 1995).

## 2. ANÁLISIS DEL MODELO CONTINGENTE DE PORTER

En la tabla IV.1, se presenta el valor medio, la desviación típica y las correlaciones bivariadas de Pearson para las cinco variables utilizadas en la modelización del marco substantivo de Porter. Esta tabla permite observar la existencia de una correlación positiva entre cada una de las dimensiones estratégicas y el grado de desempeño económico. Por consiguiente, un aumento de nivel en alguna de estas tres dimensiones se correlaciona con un incremento en el desempeño organizativo. No obstante, solamente la ventaja competitiva de diferenciación y el ámbito competitivo se relacionan significativamente con los resultados económicos. Por el contrario, se constata la existencia de una correlación negativa y significativa (-0,128) entre la intensidad competitiva y los resultados económicos. Igualmente, esta característica del entorno industrial se ve correlacionada negativamente con el resto de las características estratégicas, en especial con la amplitud producto-mercado y con la ventaja competitiva en costes. Por último, se evidencia también la existencia de una correlación positiva y significativa entre las propias dimensiones estratégicas, apareciendo la correlación más intensa (0,424) entre la amplitud producto-mercado y la ventaja competitiva en costes.

**TABLA IV.1**  
**Media, desviación típica y correlaciones bivariadas**

<b>Variables (N = 357)</b>	<b>Media</b>	<b>d.t.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Amplitud producto/mercado	3,637	0,831	1				
2. Ventaja en diferenciación	3,369	0,685	0,264**	1			
3. Ventaja en costes	3,965	0,657	0,424**	0,176**	1		
4. Intensidad competitiva	2,976	0,266	-0,196**	-0,083	-0,145**	1	
5. Resultados económicos	3,250	0,563	0,125*	0,144**	0,075	-0,128*	1

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

A tenor de los resultados extraídos en el análisis de correlaciones bivariadas, parecería lógico deducir que si las tres dimensiones estratégicas están

correlacionadas positivamente con los resultados económicos y, además, existe una correlación positiva entre ellas, entonces el seguimiento de una estrategia no segmentada mixta será la mejor opción estratégica. Adicionalmente, si el entorno competitivo presenta una reducida intensidad competitiva, entonces esta situación incrementará la efectividad empresarial. Por el contrario, la peor opción estratégica sería seguir una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad en una industria altamente competitiva.

Siguiendo los pasos descritos en el capítulo anterior para construir la tipología de Porter, ahora debemos de centrar las cuatro variables independientes, a saber, la amplitud producto-mercado, la ventaja competitiva en diferenciación, la ventaja competitiva en costes y la intensidad competitiva de la industria. Por lo tanto, a los valores originales de cada una de estas cuatro variables se les restó su respectivo valor promedio. Así, por ejemplo, para cada uno de los 357 casos, al valor original de la variable de ventaja competitiva en costes se le sustrajo el valor de 3,965. El resultado son unas nuevas variables centradas en las que su media aritmética es cero, conservando la misma desviación típica que las variables originales.

El siguiente paso es comprobar la posible existencia de un efecto curvilíneo de alguna de esas dimensiones independientes sobre la rentabilidad económica. Para lo cual se construyeron cuatro modelos de regresión en los que se introdujeron respectivamente dos términos: la variable independiente y su correspondiente término cuadrático. Los valores  $t$  asociados a cada uno de los términos cuadráticos (amplitud<sup>2</sup> = -1,587; costes<sup>2</sup> = -1,758; diferenciación<sup>2</sup> = -0,727; intensidad<sup>2</sup> = -0,133) muestran que, a un nivel de significación del 5%, no se evidencia la existencia de un efecto curvilíneo de alguna de esas variables sobre los resultados económicos.

Llegados a este punto debemos pasar a la construcción de los modelos de regresión con efectos de interacción, por lo que diferenciamos dos apartados: el dominio interno y el global. Para el *dominio interno* se construye un modelo de regresión en el que se especifican todas las posibles interrelaciones entre las tres dimensiones estratégicas. Para el *dominio global* se construye un modelo de regresión en el que se introduce también la variable intensidad competitiva, y se especifican todas las posibles interacciones entre las tres dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva industrial.

## 2.1. SU DOMINIO INTERNO

En el dominio interno pretendemos: a) realizar un análisis exploratorio fijándonos en las diferencias en el desempeño económico que existen entre los diferentes tipos de estrategias competitivas, b) contrastar la primera hipótesis, en la que se quiere comprobar el efecto del ajuste interno en los resultados económicos, y c) contrastar la segunda hipótesis, que postulaba que un aumento en el grado de amplitud producto-mercado cuando se pretende compatibilizar ambas ventajas competitivas tenía repercusiones negativas en los resultados económicos.

Siguiendo la estrategia jerárquica en la construcción de modelo, en la tabla IV.2 se detallan los diversos modelos de regresión realizados para analizar la interrelación entre las tres dimensiones estratégica, en los cuales se toma como variable dependiente a los resultados económicos. Con anterioridad a la incorporación de las dimensiones estratégicas se deben introducir las variables de control (modelo I). A continuación, se añaden las tres dimensiones estratégicas (modelo II). Con este modelo se pueden analizar los efectos directos e independientes de cada una de estos tres factores sobre los resultados económicos. Posteriormente, se especifica el modelo III en el que se introducen las tres interacciones de segundo orden. Por último, se especifica el modelo completo (modelo IV) con la incorporación del término de interacción de tercer orden. En la tabla IV.2 se muestran los coeficientes de regresión no tipificados ( $\beta$ ), el error típico asociado a cada uno de ellos y el nivel de significatividad ( $p$ ) alcanzado por cada uno de ellos. Asimismo, se presenta el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), el coeficiente de determinación ajustado ( $R^2$  ajustado), el error típico y la correspondiente prueba de significación global ( $F$ ) de cada uno de los modelos especificados<sup>85</sup>.

En cuanto a los supuestos del análisis de regresión para el modelo IV, la inexistencia de colinealidad entre las variables independientes se evidencia mediante el rango de los valores del estadístico de Tolerancia<sup>86</sup> (0,577-0,962),

---

<sup>85</sup> La significatividad del término de interacción de tercer orden se evalúa contrastando el incremento del coeficiente de determinación para el modelo IV en comparación con el modelo III. Otro método más directo y simple es comprobar la significatividad del valor  $t$  asociado al coeficiente de regresión del término de interacción de tercer orden. Ambos métodos son equivalentes, ya que si existe un valor  $t$  significativo para el coeficiente del término de interacción, la prueba estadística  $F$  empleada para validar la significatividad de la variación en la varianza explicada entre las dos rectas de regresión será también significativa (Jaccard *et al.*, 1990; Argote, 1982; Southwood, 1978).

<sup>86</sup> Se recomiendan valores superiores a 0,05.

coincidiendo el valor mínimo con el término de interacción de tercer orden y el máximo con el coeficiente del tipo de bien.

Respecto a los supuestos que deben evidenciar los residuos, en el caso que el investigador utilice escalas de intervalo con pocos niveles (tal y como ocurre en nuestra investigación), lo más probable es que no se cumpla este supuesto de normalidad. La prueba de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors ( $K-S-L = 0,09$ ;  $p < 0,05$ ) confirma que, efectivamente, los residuos no siguen una distribución normal. En este caso se necesita de una muestra grande de casos, ya que, gracias al teorema central del límite, se demuestra que cuando las muestras son grandes las distribuciones tienden a seguir una ley Normal. Según este teorema, para un número de casos elevados las inferencias basadas en estimaciones mínimo cuadráticas pueden calificarse de válidas si se cumplen las premisas de linealidad, varianza constante e independencia de los residuos, no requiriéndose la normalidad (Fox, 1991; p. 40).

El supuesto de linealidad se comprobó a través de los gráficos de regresión parcial y de residuos. En cuanto a los primeros, no se observó una pauta no lineal, lo que supone un cumplimiento del supuesto de linealidad. Asimismo, en la representación del gráfico de dispersión de la variable dependiente (comparación de los residuos con los valores pronosticados) tampoco se aprecia una pauta de aumento o disminución de los residuos, es decir, existe una pauta aleatoria en la distribución de los residuos, este resultado indica homocedasticidad. Puesto que los gráficos no proporcionan una prueba estadística, se calculó el “test de Levene modificado” (Neter *et al.*, 1996; p. 112) para contrastar la igualdad de varianza, tomando como variable dependiente los residuos tipificados y como variable de agrupación los valores pronosticados tipificados, cuyo punto de corte fue 0, formándose, pues, dos subgrupos. Los resultados de esta prueba ( $t = 0,54$ ;  $p > 0,05$ ) entre estos dos subgrupos avalan la homocedasticidad de los residuos. El supuesto de no-correlación se comprobó mediante el estadístico Durbin-Watson (1,934), cuyo valor cercano a 2 permite apreciar que los residuos no están correlacionados.

TABLA IV.2

Modelos de regresión de los resultados económicos sobre las dimensiones estratégicas:  
análisis del ajuste interno<sup>87</sup>

Variables independientes	Modelo I		Modelo II		Modelo III		Modelo IV	
	$\beta$	Error típico	$\beta$	Error típico	$\beta$	Error típico	$\beta$	Error típico
Constante	2,307**	0,194	2,344**	0,196	2,357**	0,197	2,388**	0,195
Tamaño	0,181**	0,044	0,162**	0,044	0,157**	0,044	0,152**	0,044
Edad	0,022	0,031	0,023	0,031	0,021	0,031	0,020	0,031
Tipo de bien	0,026	0,059	0,028	0,059	0,024	0,059	0,027	0,059
Localización	0,103*	0,043	0,115**	0,044	0,114**	0,044	0,115**	0,044
Propiedad	-0,012	0,064	-0,016	0,063	-0,015	0,064	-0,026	0,063
Amplitud	---	---	0,040	0,040	0,044	0,042	0,075+	0,043
Vtja. costes	---	---	0,048	0,049	0,036	0,051	0,047	0,051
Vtja. diferenciación	---	---	0,070	0,044	0,075	0,046	0,118*	0,048
Costes x Amp.	---	---	---	---	0,009	0,047	-0,074	0,055
Diferen. x Amp.	---	---	---	---	0,044	0,058	0,064	0,058
Costes x Diferen.	---	---	---	---	-0,084	0,070	-0,048	0,071
Cost. x Dif. x Amp.	---	---	---	---	---	---	-0,172**	0,061
$R^2$	0,071		0,092		0,096		0,116	
$R^2$ ajustado	0,058		0,071		0,067		0,086	
Error típico	0,546		0,542		0,543		0,538	
Valor F	5,369**		4,391**		3,316**		3,776**	

Nota: +  $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Una vez analizadas las premisas seguimos con la fase 6.1, en la que se realiza una interpretación directa de los coeficientes de regresión presentados en los diferentes modelos.

En cuanto a las variables de control incluidas en los diferentes modelos, se evidencia que solamente el tamaño de la empresa y su ubicación territorial presentan un impacto positivo y significativo sobre el desempeño empresarial. El resto de variables de control (la edad, el tipo de bien y la propiedad) no influyen de forma significativa en los resultados económicos.

<sup>87</sup> Las interacciones se indican mediante "x".

En cuanto a los valores de los coeficientes de regresión parcial asociados a las dimensiones estratégicas podemos evidenciar que muestran resultados dispares en función del modelo que se analice.

En el *modelo II* no se evidencia un efecto significativo de ninguna de las dimensiones estratégicas analizadas sobre los resultados económicos, es decir, los efectos principales no afectan a los resultados. Por supuesto, estos resultados contrastan con los encontrados en el anterior análisis de correlaciones bivariadas.

En el *modelo III* sigue sin existir un impacto significativo de alguna de las tres dimensiones estratégicas y, además, ninguna interacción de segundo orden es significativa. En este modelo los términos de interacción reflejan el impacto de este término sobre los resultados económicos, si se mantienen constantes todos los demás términos de interacción y los términos principales. De lo cual se concluye que ningún efecto conjunto de un par de dimensiones estratégicas influye en los resultados económicos de una empresa.

Por último, en el *modelo IV* se evidencia que la amplitud producto-mercado (0,075) y la ventaja competitiva en diferenciación (0,118) tienen unos efectos estadísticamente significativos en la variable dependiente. Asimismo, se constata que la interrelación entre las tres dimensiones estratégicas (Cost.xDif.xAmp.) produce un impacto significativo en los resultados económicos. La interacción de tercer orden es significativa. Esta particularidad evidencia que al incorporar el término de interacción se produce un aumento significativo del poder explicativo del modelo IV ( $R^2 = 0,116$ ) comparándolo con el modelo III ( $R^2 = 0,096$ ).

El estudio de estos modelos muestra las conclusiones tan divergentes que pueden derivarse si no se considera el efecto simultáneo de las tres dimensiones estratégicas. En particular, estos resultados ponen de relieve la importancia de considerar de forma simultánea, considerando todas sus interrelaciones, a las tres dimensiones estratégicas del modelo de Porter, y no limitarse a realizar análisis parciales que se limitan a estimar los efectos independientes de cada una de ellas (modelo II), o únicamente analizan interacciones bivariadas (modelo III). Por tanto, es necesario una visión integral del concepto de estrategia que incorpore las tres dimensiones estratégicas y todas sus potenciales interacciones. En este sentido,

cobra notoriedad la afirmación de Miller y Dess (1993) cuando defienden que investigaciones únicamente interesadas en explorar interrelaciones entre una o dos de las dimensiones estratégicas de Porter y el desempeño pueden producir interpretaciones engañosas. Venkatraman (1990) apoya también esta idea al defender que los resultados mediante análisis bivariados pueden ser inconsistentes si se añaden más variables.

En relación con el valor de los parámetros estimados en el modelo IV, el valor del término de interacción de tercer orden (-0,172) nos indica el cambio (disminución) en la pendiente de la recta de regresión de la rentabilidad sobre la amplitud que resulta de aumentar una unidad el grado de la ventaja competitiva en diferenciación y el nivel de la ventaja competitiva en costes.

Respecto a los *efectos condicionados*, el coeficiente 0,075 representa el coeficiente de la recta de regresión simple de la rentabilidad sobre la amplitud producto-mercado para los valores promedio de diferenciación (Vtja. Diferenciación = 0) y de costes (Vtja. Costes = 0). En otras palabras, para un grado medio de ventaja competitiva de diferenciación y un grado medio de ventaja competitiva en costes, un aumento de una unidad en el grado de amplitud aumentará 0,075 unidades los resultados económicos. De forma análoga, para valores promedios de ventaja competitiva en costes y de amplitud (Amplitud = 0), un aumento de una unidad en el grado de diferenciación elevará la rentabilidad en 0,118 puntos. Igualmente, si nos situamos en valores promedio de diferenciación y de amplitud, un aumento de una unidad en el grado la ventaja competitiva en costes aumentará en un 0,047 el nivel de desempeño económico alcanzado.

Las interacciones de segundo orden en el modelo IV muestran los *efectos de interacción condicionados*, evaluados para el valor promedio de la tercera variable no incluida en dicho término. Por ejemplo, para valores promedio de ventaja competitiva en costes, el término de interacción de segundo orden (0,064) nos indica el cambio en la pendiente de la recta de regresión de la rentabilidad sobre la amplitud que resulta de aumentar en una unidad el nivel de diferenciación. Del mismo modo, el valor del término de interacción de segundo orden entre las dos ventajas competitivas (-0,048) nos indica el cambio en la pendiente de la recta de regresión de la rentabilidad sobre la diferenciación (o costes) que resulta de



aumentar en una unidad el nivel de la ventaja competitiva en costes (o diferenciación).

Como puede observarse la utilidad de este análisis es bastante limitada. Por lo tanto, una vez realizada la interpretación directa sobre los datos extraídos de los coeficientes de regresión parcial del modelo IV, el siguiente paso (fase 6.2) es realizar el cálculo y la representación gráfica de las rectas simples de regresión.

Las rectas simples de regresión se presentan en la tabla IV.3. Las denominaciones “limitado” y “elevado” hacen referencia al empleo de niveles de ventaja competitiva en diferenciación y en costes una desviación típica por debajo y por encima de sus respectivos valores medios. Por tanto, a partir de la dicotomización de estas dos dimensiones estratégicas se presentan cuatro posibles escenarios o combinaciones estratégicas: 1) cuando se disponen unos valores elevados de diferenciación (Vtja. Diferenciación = 0,685) y de costes (Vtja. Costes = 0,657) estamos frente a una “Combinación Mixta” de ventajas competitivas; 2) si se combina un nivel limitado de diferenciación (Vtja. Diferenciación = -0,685) y de costes (Vtja. Costes = -0,657), estaremos hablando de una “Combinación a la Mitad”; 3) cuando se combina un nivel limitado de diferenciación y un nivel elevado de costes, entonces estamos frente a una “Combinación en Costes”; y, por último, 4) si se presenta un nivel elevado de diferenciación y un nivel limitado de costes estamos frente a una “Combinación en Diferenciación”. Las dos primeras opciones presentan combinaciones de ventajas competitivas híbridas, mientras que las dos últimas presentan combinaciones de ventajas competitivas relativamente puras.

TABLA IV.3

**Rectas simples de regresión del resultado económico (Y) sobre la amplitud producto-mercado (X) para cada combinación de ventajas competitivas <sup>(a)</sup>**

		<i>Ventaja en costes</i>	
		Limitado	Elevado
<i>Ventaja en diferenciación</i>	Limitado	A) $Y = 2,254 + 0,003 X$ (0,062)	B) $Y = 2,360 + 0,060 X$ (0,058)
	Elevado	C) $Y = 2,459 + 0,246^* X$ (0,100)	D) $Y = 2,478 - 0,007 X$ (0,070)

(a) Los errores típicos se muestran entre paréntesis. Nota: \*  $p < 0,05$

A partir de los resultados presentados en la tabla IV.3, se constata que solamente cuando se presenta una combinación pura en diferenciación (recta C) entonces una variación en el ámbito competitivo influye de forma significativa en los resultados económicos. Así, el signo positivo del coeficiente de regresión nos informa que cuando una empresa sigue esta combinación de ventajas competitivas un aumento de una unidad en el grado de amplitud producto-mercado, aumentará en 0,246 unidades los resultados económicos.

En cambio, las otras tres combinaciones no sufren un cambio significativo en los resultados en función de una variación en el nivel de amplitud del ámbito competitivo. Por tanto, cada una de esas combinaciones obtiene una rentabilidad similar con independencia del ámbito de mercado en el que operan. Aun así, se observa que la combinación mixta de ventajas competitivas (recta D) presenta una pendiente negativa (-0,007) y, por el contrario, la combinación a la mitad (recta A) y la combinación en costes (recta B) presentan ambas una pendiente positiva. Por lo tanto, aunque de forma muy atenuada, aumentos en el grado de amplitud competitiva parecen perjudicar a la combinación mixta, mientras que, por el contrario, las otras dos combinaciones se ven beneficiadas.

El siguiente paso es el cálculo del valor de la prueba  $t$  asociado a las diferencias de las pendientes de las rectas simples de regresión para contrastar si eran significativamente diferentes entre ellas (tabla IV.4).

**TABLA IV.4**

**Valores del estadístico  $t$  para la diferencia entre cada par de rectas simples de regresión**

<b>A-B</b>	<b>A-C</b>	<b>A-D</b>	<b>B-C</b>	<b>B-D</b>	<b>C-D</b>
$t = 0,678$	$t = 2,076^*$	$t = 0,107$	$t = 1,617$	$t = 0,737$	$t = 2,073^*$

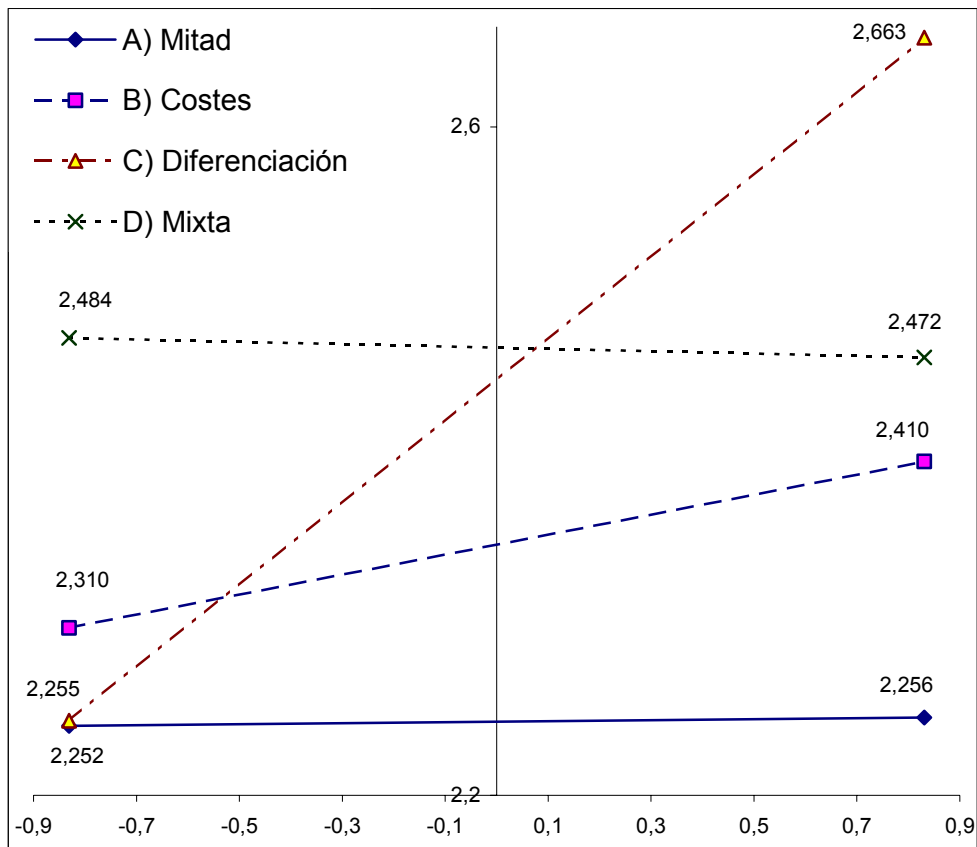
Nota: \*  $p < 0,05$

Así, se evidencia que existe una diferencia muy acusada en los resultados económicos conseguidos entre seguir una combinación en diferenciación y una combinación a la mitad (A-C), y entre seguir una combinación en diferenciación y

una combinación mixta (C-D). Son pares de rectas de regresión que presentan unas pendientes estadísticamente diferentes entre sí, y por lo tanto presentan un no-parallelismo muy acusado. Se constata que una variación en el nivel de amplitud competitivo produce unos efectos diferentes en los resultados económicos, en función de la combinación de ventajas competitivas adoptada por una organización.

La obtención de estas diferencias significativas puede interpretarse como una primera evidencia de que diferentes estrategias competitivas no presentan impactos similares en los resultados económicos. La representación gráfica de las rectas de regresión nos ayuda a precisar si diferentes tipos de estrategia obtienen diferentes, o similares, resultados. En la figura IV.1, se perfilan estos cuatro escenarios. En el eje de abscisas se sitúa el grado de amplitud producto-mercado y en el eje de ordenadas el nivel de resultados económicos.

**FIGURA IV.1**  
**Representación gráfica de las rectas simples de regresión: los tipos de estrategias competitivas y sus resultados económicos**



Los ocho valores mostrados son el nivel de resultados económicos alcanzados para un ámbito competitivo elevado (0,831) y reducido (-0,831) por las cuatro combinaciones de ventajas competitivas. Consecuentemente, en realidad, estamos incorporando la tercera dimensión estratégica y, por lo tanto, ahora sí que podemos razonar utilizando el término de tipos de estrategias competitivas. Así, en la figura IV.1 se presenta el nivel de resultados económicos conseguidos por cada una de las ocho opciones estratégicas derivadas de la tipología de Porter. La interpelación más natural es identificar cuál de las ocho estrategias competitivas consigue el peor y el mejor resultado económico.<sup>88</sup>

A partir de este gráfico se vislumbra la existencia de una combinación muy ventajosa, la cual se presenta cuando una empresa sigue una estrategia no segmentada de diferenciación (2,663). Una combinación de altos niveles de ventaja competitiva en diferenciación, con bajos niveles de ventaja competitiva en costes y compitiendo en un ámbito de mercado amplio genera los mejores resultados económicos. Muy por debajo de este nivel de resultados económicos alcanzados se sitúan los dos tipos de estrategias mixtas, la segmentada (2,484) y la no-segmentada (2,472). Por lo tanto, para la muestra de empresas de esta investigación, estas tres estrategias son las que reportan los mejores resultados económicos, sobre todo la primera. Esta investigación constata que un catálogo amplio de productos conjuntamente con unos esfuerzos de diferenciación elevados es altamente beneficioso para las PYMEs industriales.

Inversamente, también se observa una combinación entre las tres dimensiones estratégicas que presenta los peores resultados económicos, la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad (2,252). No obstante, esta reducida efectividad es compartida de forma próxima por dos tipos más de estrategias competitivas: la estrategia segmentada de diferenciación (2,255) y la estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad (2,256). Al contrario de lo que sucedía con la identificación de la mejor estrategia, no aparece claramente una única estrategia competitiva como la menos rentable.

Como se aprecia en la figura IV.1, y causada por la significatividad de su pendiente, la combinación de diferenciación es especialmente sensible a variaciones

---

<sup>88</sup> Debemos recordar que solamente realizamos un análisis descriptivo de estos datos.

en la amplitud del ámbito competitivo. Por lo que, si una empresa persigue la diferenciación debería prestar especial atención al nivel de ámbito competitivo elegido. Los resultados económicos obtenidos por la estrategia de diferenciación no segmentada y segmentada son muy divergentes.

La distinción entre la estrategia competitiva de diferenciación en un ámbito amplio y la estrategia competitiva de diferenciación en un ámbito competitivo reducido consiste en que la primera se basa en atributos ampliamente valorados, mientras que el segundo busca segmentos con necesidades especiales y las satisface mejor (Porter, 1985; p. 33). Por tanto, de los resultados obtenidos podemos deducir que las pequeñas y medianas empresas industriales obtienen un rendimiento mayor si siguen la primera estrategia competitiva. Es más, a la primera estrategia la podríamos llegar a identificar como la estrategia óptima, en cambio, la segunda de estas estrategias alcanza unos resultados regulares, equiparables a aquellas empresas que siguen alguna de las dos estrategias competitivas de posicionamiento a la mitad.

Así pues, parece que es difícil encontrar un segmento con unas necesidades muy específicas, distintas del resto de clientes. Posiblemente, los gustos y preferencias comunes y generalizados en la mayoría de los mercados dificulta este posicionamiento. Por tanto, el elegir una estrategia de diferenciación comporta incurrir en un alto riesgo si la empresa no es capaz de conseguir y/o mantener una línea amplia de productos, originada por una apuesta decidida hacia la innovación de productos y el desarrollo de nuevos mercados. La apuesta con un menor riesgo, en función del grado de amplitud de negocio, aparece con el seguimiento de una estrategia mixta.

En este sentido debemos destacar el punto de corte (0,075) entre las rectas C-D. Para valores superiores de amplitud producto-mercado el seguimiento de la combinación en diferenciación (C), en comparación con el resto de las combinaciones, consigue los mejores resultados; por el contrario, valores inferiores a ese punto de inflexión la compatibilidad de las dos ventajas (D) es el posicionamiento estratégico más rentable. Asimismo, se aprecia que una combinación mixta presenta siempre unos resultados superiores a una combinación a la mitad y a una combinación en costes. Por lo tanto, se observa que aquellas

empresas que han conseguido ambas ventajas competitivas obtienen unos resultados notables, los cuales, no dependen del nivel de ámbito competitivo (la pendiente de la recta D no es significativa). Para las PYMEs industriales la simultaneidad de las dos ventajas competitivas les proporciona una rentabilidad notable con independencia del grado de segmentación. Claramente, ambas ventajas competitivas son compatibles.

En un nivel reducido de segmentación, las diferencias en los resultados económicos se acrecientan entre el posicionamiento a la mitad y los otros tipos de estrategia. Así, mientras que la estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad solamente consigue unos resultados económicos de 2,256 puntos, las demás estrategias los aumentan considerablemente: la estrategia no segmentada de liderazgo en costes consigue 2,410, la estrategia no segmentada mixta alcanza los 2,472 y la no segmentada de diferenciación los aumenta hasta los 2,663 puntos. Por el contrario, si nos situamos ante un nivel elevado de segmentación, podemos apreciar como existe una menor diferencia en los resultados económicos conseguidos entre las estrategias segmentadas de diferenciación, de liderazgo en costes y de posicionamiento a la mitad. En un ámbito competitivo segmentado solamente la simultaneidad de las dos ventajas competitivas parece reportar unos resultados económicos notables (2,484).

Estos resultados acreditan que distintos tipos de estrategias competitivas aportan diferentes resultados económicos. Las barreras a la movilidad proporcionan la razón principal del porqué las empresas continúan compitiendo con distintas estrategias, aun cuando no todas ellas son igualmente rentables (Porter, 1980; p. 152). Según Porter, sin las barreras a la movilidad, las empresas con estrategias competitivas más rentables pronto serían imitadas, y la rentabilidad se igualaría, excepto por las diferencias en la implantación de la estrategia

Una vez realizado el análisis descriptivo de los resultados derivados del modelo de regresión IV, a continuación realizamos la validación de las hipótesis planteadas previamente en el capítulo II. Éstas se recapitulan en la tabla IV.5 en función de la prueba estadística necesaria para su comprobación. Así, la primera de las hipótesis se valida en función de la significatividad de los efectos de interacción del modelo IV. La segunda hipótesis exige analizar el valor y significatividad de la

pendiente de la recta simple D. Las hipótesis han sido validadas a un nivel de significación de 0,05.

**TABLA IV.5**  
**Hipótesis planteadas en la tipología de Porter, su correspondiente técnica analítica y su validación (dominio interno)**

<b>Análisis estadístico</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Contraste (<math>\alpha = 0,05</math>)</b>
Modelo de regresión	<i>Hipótesis 1.</i> La interacción entre la ventaja competitiva en costes, la ventaja competitiva en diferenciación y el ámbito competitivo influye en los resultados económicos	Se confirma
Rectas simples de regresión	<i>Hipótesis 2.</i> Cuando existe un énfasis simultáneo en conseguir las dos ventajas competitivas, un aumento en el grado de amplitud del ámbito competitivo influye negativamente en los resultados económicos	No se confirma

Dada la significatividad del término de interacción de tercer orden (-0,172), podemos concluir que existe evidencia suficiente a un nivel de significación del 5% para indicar que *el ajuste interno entre las tres dimensiones estratégicas influye en el desempeño económico de la organización*. En consecuencia, se aporta evidencia empírica de la importancia de que los efectos sinérgicos entre los elementos de la estrategia; siendo primordial que sean incluidos en la propia operativización del concepto de estrategia (Porter, 1996; Thorelli, 1995; Ansoff, 1988; Robinson y Pearce, 1988; Miller y Friesen, 1986b; Galbraith y Schendel, 1983; Hofer y Schendel, 1978).

En cuanto a la segunda hipótesis, *no existe suficiente evidencia*, a un nivel de significación del 5%, *que cuando se sigue una combinación mixta, incrementos en la amplitud producto-mercado influyan de forma negativa en los resultados económicos*. Puesto que la pendiente de la recta de la combinación mixta (-0,007) no es estadísticamente significativa, no podemos afirmar, tal y como defienden diversos autores (p.ej., Woo y Cooper, 1982; Porter, 1980) que únicamente cuando el ámbito de negocio es reducido es factible compatibilizar las dos ventajas competitivas factible. La simultaneidad de las dos ventajas competitivas obtiene unos resultados notables tanto en un ámbito competitivo reducido como elevado. Es independiente del nivel de amplitud del ámbito competitivo. Esto no obsta para que si comparamos el nivel de resultados económicos obtenidos por las cuatro

estrategias competitivas segmentadas, se aprecie claramente que la estrategia mixta obtiene, con diferencia, la mejor rentabilidad económica. Desde este punto de vista comparativo, se aporta evidencia empírica de la conveniencia de adoptar esta estrategia mixta, convergiendo en cierto modo con lo propuesto por Porter.

Los resultados tampoco avalan las afirmaciones defendidas por Hitt *et al.*, (1997) y Hall (1980) respecto a que cuando se opta por alcanzar a la vez ambas ventajas competitivas, incrementos en la amplitud del ámbito competitivo influirán de forma positiva en el desempeño económico. En cambio, se afianzan aquellas argumentaciones que defienden que conseguir ambas ventajas competitivas reporta siempre a la organización unos beneficios excelentes. En otras palabras, ambas ventajas competitivas son totalmente compatibles (Kroll *et al.*, 1999; Wright *et al.*, 1991; Hill, 1988; Jones y Butler, 1988; Kim y Lim, 1988; Miller y Friesen, 1986b), y producen unos buenos resultados económicos tanto si nos encontramos en un ámbito competitivo reducido como elevado.

## **2.2. SU DOMINIO GLOBAL**

En el dominio global se presenta el modelo completo de competitividad de Porter, introduciendo la intensidad competitiva de la industria en el análisis. De esta forma, es posible: a) analizar de forma descriptiva el efecto conjunto del tipo de estrategia competitiva y la estructura industrial sobre los resultados económicos, b) contrastar la importancia de la interacción entre la estrategia y el entorno competitivo (hipótesis 3), y c) contrastar el resto de hipótesis planteadas en este marco substantivo (hipótesis 4-9) en las que se postula la existencia de diferencias en los resultados económicos conseguidos entre determinados tipos de estrategia en función del grado de intensidad competitiva de la industria.

En la tabla IV.6 se presentan los diversos modelos de regresión que se han confeccionado siguiendo la estrategia jerárquica en la construcción de modelos. El modelo más sencillo (modelo V) incorpora nueve variables independientes, mientras que el modelo más completo (modelo VIII) reúne a veinte.

El modelo V presenta el efecto directo que cada una de las cuatro variables independientes, las tres dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva industrial, ejerce sobre los resultados económicos. En este sentido, se aprecia que el



único factor que influye de forma significativa, aunque a un nivel de significación del 10%, sobre la efectividad empresarial es la variable del entorno industrial, ejerciendo un efecto de signo negativo (-0,194). A mayor intensidad competitiva menores resultados económicos. En el modelo VI se han introducido adicionalmente todas las posibles interacciones de segundo orden entre las cuatro variables. En este sentido, se aprecia que ninguna de las seis interacciones ejerce un impacto significativo sobre los resultados. En el modelo VII se incorporan las cuatro interacciones de tercer orden, obteniéndose un modelo en el que, a un nivel de significación del 5%, ninguno de los términos introducidos influye de forma significativa en los resultados económicos. Solamente la ventaja competitiva en diferenciación (0,117) exhibe un impacto positivo y significativo sobre los resultados. Así, al ser un efecto condicionado, su interpretación debería ser la siguiente: si nos situamos en un nivel medio de ventaja competitiva en costes (Vtja. costes = 0), de amplitud de mercado (Amplitud = 0) y de intensidad competitiva (I. compet. = 0); entonces un aumento de una unidad en el nivel de ventaja competitiva en diferenciación aumentará en 0,117 unidades el desempeño económico.

Por último, se presenta el modelo VIII, en el que se introduce la interacción de cuarto orden entre las tres dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva, y sobre el cual vamos a basar nuestro estudio. En cuanto a los supuestos del análisis de regresión para el modelo VIII, se emplearon las mismas pruebas y procedimientos que en el modelo IV. La inexistencia de colinealidad entre las variables independientes se evidencia mediante el rango de los valores del estadístico de Tolerancia (0,264-0,944), coincidiendo el valor mínimo con el término de interacción de cuarto orden y el máximo con el del tipo de bien. La prueba de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors (K-S-L = 0,10;  $p < 0,05$ ) confirma que, efectivamente, los residuos no siguen una distribución normal. Los resultados del test de Levene modificado ( $t = 0,29$ ;  $p > 0,05$ ) entre estos dos subgrupos avalan la homocedasticidad de los residuos. El supuesto de no-correlación se comprobó mediante el estadístico Durbin-Watson (1,874).

Como se aprecia en la tabla IV.6, la interacción de cuarto orden produce un efecto significativo sobre los resultados económicos (-0,636), al igual que la interacción de tercer orden  $IxVdifaxAmp$  (0,450) y la ventaja competitiva en diferenciación (0,101). No obstante, cada uno de estos términos debe interpretarse

de forma diferente. Así, el valor de interacción de cuarto orden nos indica el cambio en la pendiente de la recta de regresión de los resultados económicos sobre la intensidad competitiva que resulta de aumentar una unidad el nivel de cada una de las tres dimensiones estratégicas. La interacción de tercer orden muestra el efecto condicionado para valores promedio de la ventaja competitiva en costes, de forma que si nos situamos en este nivel, nos indica el cambio en la pendiente de la recta de regresión de los resultados económicos sobre la intensidad competitiva que resulta de aumentar una unidad la ventaja competitiva en diferenciación y una unidad la amplitud del ámbito competitivo. En último lugar, el coeficiente del término de regresión para la ventaja competitiva en diferenciación debería ser interpretado como el efecto que produce en los resultados económicos un aumento de una unidad en el nivel de ventaja competitiva en diferenciación, cuando estamos ante niveles medios de intensidad competitiva, de ámbito de negocio y de ventaja competitiva en costes.

Una visión general de todos estos modelos nos revela los distintos resultados a los que se puede llegar si no se considera el modelo completo. De forma similar a lo que acontecía en el apartado anterior, cabe resaltar que hasta que no se ha introducido la interacción de cuarto orden en el modelo VIII, en ninguno de los modelos construidos previamente aparece ningún término de interacción que fuese significativo a un nivel del 5%. Por tanto, los resultados e interpretaciones de cualquier estudio que hubiese planteado un modelo parcial serían bastante diferentes.

TABLA IV.6

**Modelos de regresión de los resultados económicos sobre las dimensiones estratégicas y la intensidad competitiva de la industria: análisis del ajuste global**

Variables independientes	Modelo V		Modelo VI		Modelo VII		Modelo VIII	
	$\beta$	Error típico	$\beta$	Error típico	$\beta$	Error típico	$\beta$	Error típico
Constante	2,367**	0,196	2,411**	0,197	2,400**	0,197	2,437**	0,196
Tamaño	0,162**	0,044	0,151**	0,044	0,152**	0,044	0,155**	0,044
Edad	0,026	0,031	0,026	0,031	0,025	0,031	0,025	0,031
Tipo de bien	0,015	0,059	0,010	0,059	0,019	0,059	0,022	0,058
Localización	0,109*	0,044	0,104*	0,044	0,113*	0,044	0,102*	0,044
Propiedad	-0,019	0,063	-0,015	0,064	-0,026	0,063	-0,035	0,063
Amplitud	0,023	0,040	0,035	0,043	0,071	0,044	0,080+	0,044
Vtja. Costes	0,044	0,049	0,036	0,051	0,057	0,052	0,046	0,052
Vtja. Diferenc.	0,066	0,044	0,081+	0,046	0,117*	0,049	0,101*	0,049
I. Compet.	-0,194+	0,111	-0,128	0,115	-0,220+	0,127	-0,216+	0,127
Vco. x Amp.	---	---	0,000	0,049	-0,102+	0,059	-0,115+	0,058
Vdif. x Amp.	---	---	0,044	0,059	0,036	0,061	-0,059	0,063
Vdif. x Vco.	---	---	-0,114	0,072	-0,083	0,077	-0,134+	0,079
I x Amp.	---	---	0,054	0,132	0,007	0,152	0,053	0,152
I x Vco	---	---	-0,233	0,209	-0,290	0,216	-0,232	0,216
I x Vdif	---	---	-0,264	0,174	-0,343+	0,188	-0,245	0,191
Vco x Vdif x Amp	---	---	---	---	-0,120+	0,068	0,000	0,085
I x Vco x Vdif	---	---	---	---	-0,029	0,274	0,193	0,288
I x Vdif x Amp	---	---	---	---	0,255	0,213	0,450*	0,227
I x Vco x Amp	---	---	---	---	0,227	0,208	0,121	0,211
I x Vco x Vdif x Amp	---	---	---	---	---	---	-0,636*	0,270
$R^2$	0,100		0,118		0,146		0,160	
$R^2$ ajustado	0,076		0,079		0,098		0,110	
Error típico	0,540		0,540		0,534		0,530	
Valor F	4,268**		3,029**		3,044**		3,207**	

Nota: +  $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Como es obvio, la dificultad de comprensión de los resultados se acrecienta cuando se introduce todo este conjunto de variables independientes, siendo necesario realizar el cálculo de las rectas simples de regresión. Las rectas simples

de regresión se presentan en la tabla IV.7. Las denominaciones “limitado” y “elevado” hacen referencia al empleo de niveles de las tres dimensiones estratégicas una desviación típica por debajo y por encima de sus respectivos valores medios. Aparte de que con este procedimiento se mejora notablemente la interpretación de los resultados, la principal ventaja es que a partir de la dicotomización de estas tres dimensiones estratégicas surgen las ocho posibles estrategias competitivas postuladas en la tipología de Porter, cuatro para un ámbito de negocio limitado y cuatro para un ámbito de negocio elevado. Por tanto, se operativiza de forma exhaustiva los tipos de estrategia competitivas definidos en este marco substantivo.

Si nos situamos en una amplitud competitiva limitada (-0,831), que define el seguimiento de una estrategia de segmentación o enfoque, entonces nos encontramos con: 1) la “Estrategia Competitiva Segmentada Mixta” que combina valores elevados de ventaja competitiva en costes (0,657) y de la ventaja competitiva en diferenciación (0,685); 2) la “Estrategia Competitiva Segmentada de Diferenciación” que combina valores elevados de ventaja competitiva en diferenciación y valores limitados de ventaja competitiva en costes (-0,657); 3) la “Estrategia Competitiva Segmentada de Liderazgo en Costes”, formada por valores elevados de ventaja competitiva en costes y valores limitados de ventaja competitiva en diferenciación (-0,685); y 4) la “Estrategia Competitiva Segmentada de Posicionamiento a la Mitad”, conformada mediante valores limitados de ambas ventajas competitivas.

En cambio, si nos situamos en un ámbito competitivo elevado (0,831), entonces nos encontramos con: 5) la “Estrategia Competitiva No Segmentada Mixta”, formada por valores elevados de ambas ventajas competitivas; 6) la “Estrategia Competitiva No Segmentada de Diferenciación”, que reúne el valor elevado de la ventaja competitiva en diferenciación y el valor reducido de la ventaja competitiva en costes; 7) la “Estrategia Competitiva No segmentada de Liderazgo en Costes”, que combina un valor elevado de la ventaja competitiva en costes y el valor limitado de la ventaja competitiva; y, por último, 8) la “Estrategia Competitiva No Segmentada de Posicionamiento a la Mitad”, conformada por la combinación de los valores limitados de ambas ventajas competitivas.

TABLA IV.7

Rectas simples de regresión del resultado económico (Y) sobre la intensidad competitiva de la industria (X) para cada tipo de estrategia competitiva <sup>(a)</sup>

Amplitud limitada		<i>Ventaja en costes</i>			
		Limitado		Elevado	
<i>Ventaja en diferenciación</i>	Limitado	B) $Y = 2,144 + 0,707^* X$	(0,283)	D) $Y = 2,451 - 0,380 X$	(0,314)
	Elevado	F) $Y = 2,410 - 0,791^+ X$	(0,409)	H) $Y = 2,475 - 0,579 X$	(0,390)
Amplitud elevada		<i>Ventaja en costes</i>			
		Limitado		Elevado	
<i>Ventaja en diferenciación</i>	Limitado	A) $Y = 2,410 - 0,325 X$	(0,409)	C) $Y = 2,465 - 0,196 X$	(0,303)
	Elevado	E) $Y = 2,661 + 0,155 X$	(0,476)	G) $Y = 2,478 - 0,320^+ X$	(0,163)

(a) Los errores típicos se muestran entre paréntesis. Nota: <sup>+</sup>  $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$

De los resultados extraídos en la tabla IV.7 se observa que existen cinco estrategias competitivas (A, C, D, E y H) que no se ven afectadas de forma significativa por cambios en la intensidad competitiva de la industria, es decir, el nivel de resultados económicos alcanzado no depende del tipo de entorno industrial en el que se emplazan. Por el contrario, a un nivel de significación del 10%, existen tres estrategias competitivas (B, F y G) en las que una variación en el nivel de intensidad competitiva afecta de forma significativa al nivel de resultados económicos conseguidos. Por lo tanto, aquellas organizaciones que persigan alguna de estas tres estrategias deberían prestar especial atención a la existencia de cambios en el grado de atractivo de la industria. En particular, cuando se trata de la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad, la alta pendiente asociada a este tipo de estrategia competitiva (0,707) nos indica que se alcanzarán unos resultados económicos muy divergentes para valores reducidos y elevados de intensidad competitiva.

En cuanto al sentido de la relación (el signo de la pendiente), cabe resaltar que un aumento en la intensidad competitiva afecta negativamente a todas las estrategias competitivas, excepto a dos: la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad (0,707) y la estrategia no segmentada de diferenciación (0,155). Ambos posicionamientos estratégicos presentan una pendiente positiva, es

decir, estas dos estrategias competitivas obtienen mejores resultados económicos cuando actúan en presencia de una alta intensidad competitiva, en comparación con los resultados económicos obtenidos en una industria poco competitiva. En el resto de las estrategias competitivas ocurre lo contrario, un aumento en el grado de intensidad competitiva industrial, incide negativamente en el nivel de resultados económicos. Esta relación negativa es especialmente acusada para la estrategia segmentada de diferenciación, con una pendiente de -0,791.

**TABLA IV.8**

**Valores del estadístico  $t$  para la diferencia entre cada par de estrategias competitivas**

<b>A-B</b>	<b>A-C</b>	<b>A-D</b>	<b>A-E</b>	<b>A-F</b>	<b>A-G</b>	<b>A-H</b>
$t = 2,075^*$	$t = -0,253$	$t = -0,106$	$t = -0,765$	$t = 0,811$	$t = -0,013$	$t = 0,097$
<b>B-C</b>	<b>B-D</b>	<b>B-E</b>	<b>B-F</b>	<b>B-G</b>	<b>B-H</b>	
$t = 2,181^*$	$t = 2,572^*$	$t = 0,998$	$t = 2,851^{**}$	$t = 3,150^{**}$	$t = 2,668^{**}$	
<b>C-D</b>	<b>C-E</b>	<b>C-F</b>	<b>C-G</b>	<b>C-H</b>		
$t = 0,422$	$t = -0,622$	$t = 1,169$	$t = 0,360$	$t = 0,776$		
<b>D-E</b>	<b>D-F</b>	<b>D-G</b>	<b>D-H</b>			
$t = -0,938$	$t = 0,798$	$t = -0,169$	$t = 0,398$			
<b>E-F</b>	<b>E-G</b>	<b>E-H</b>				
$t = 1,508^+$	$t = 0,944$	$t = 1,193$				
<b>F-G</b>	<b>F-H</b>					
$t = -1,070$	$t = -0,375$					
<b>G-H</b>						
$t = 0,613$						

Nota:  $^+ p < 0,10$ ;  $^* p < 0,05$ ;  $^{**} p < 0,01$

Adicionalmente, en la tabla IV.8 se presentan qué diferencias entre cada uno de los pares de rectas son estadísticamente diferentes entre sí. En este sentido, cabe resaltar la gran diferencia que existe entre seguir una estrategia segmentada y no segmentada de posicionamiento a la mitad (A-B), en función del nivel de intensidad competitiva industrial. Del mismo modo, también se produce un salto importante entre seguir una estrategia segmentada o no segmentada de diferenciación (E-F). Las otras diferencias significativas se presentan cuando se

compara a la estrategia competitiva segmentada de posicionamiento a la mitad (B) con el resto de las estrategias (B-C, B-D, B-F, B-G y B-H). Esta estrategia solamente presenta una diferencia no significativa con la estrategia no segmentada de diferenciación (B-E).

Por último, la figura IV.2 muestra los efectos combinados o conjuntos del tipo de estrategia competitiva y la intensidad competitiva sobre los resultados económicos. En el eje de abscisas se sitúa el grado de intensidad competitiva industrial y en el eje de ordenadas el nivel de resultados económicos. Las líneas de regresión con un trazo continuo representan a las estrategias no segmentadas, mientras que las de trazo discontinuo se refieren a las estrategias segmentadas. Por tanto, se representa gráficamente la variación en los resultados económicos para cada una de las ocho estrategias competitivas que oscila entre un nivel de intensidad competitiva elevado (0,266) y reducido (-0,266). Así, los valores mostrados en esta gráfica son los resultados económicos alcanzados para estos dos niveles extremos de intensidad competitiva por cada una de las ocho estrategias competitivas.

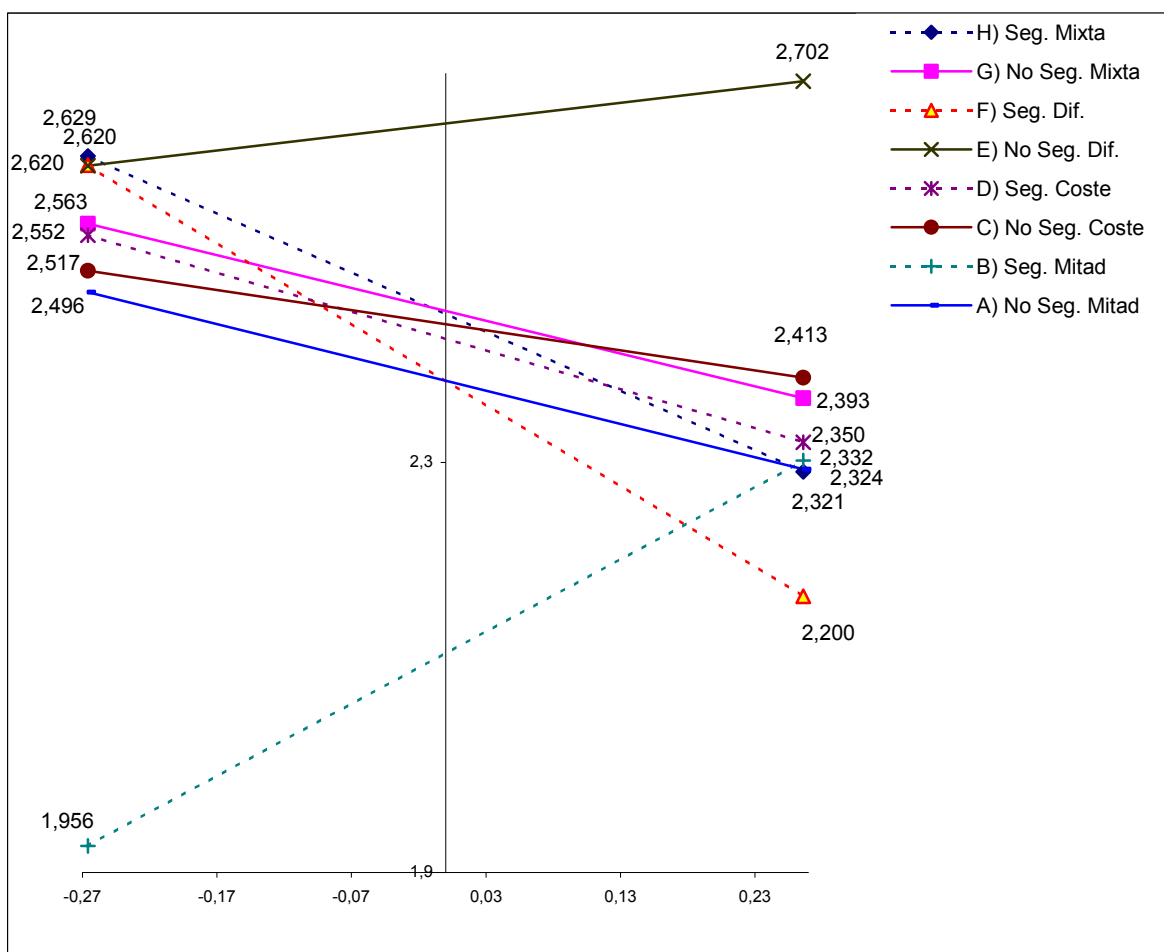
Con este análisis gráfico es posible dar respuesta a preguntas básicas en el marco contingente de la estrategia, tales como: a) ¿qué tipo de estrategia competitiva ofrece los mejores resultados económicos cuando el entorno industrial es poco competitivo?; b) ¿qué tipo de estrategia competitiva ofrece los mejores resultados económicos en un entorno altamente competitivo?; c) ¿existe algún tipo de estrategia competitiva óptima que ofrezca unos buenos resultados con independencia del nivel de intensidad competitiva?. No obstante, la contestación a estas cuestiones la realizamos únicamente desde una aproximación descriptiva, solamente aplicable pues a la muestra de empresas utilizada en esta investigación.

a) Respecto a la primera de las cuestiones, los resultados económicos alcanzados por las diversas estrategias competitivas evidencian que no existe una única estrategia competitiva óptima cuando nos hallamos ante una industria poco competitiva. Existen siete tipos de estrategias competitivas con un escaso margen de variación, con un rango que se sitúa en un máximo de 2,629 alcanzado por la estrategia segmentada mixta y un mínimo de 2,496 conseguido por la estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad. De este modo, se corrobora la

afirmación realizada por Porter (1980) respecto a que un entorno poco competitivo permite prosperar a cualquier empresa, con independencia de su tipo de estrategia. Solamente, se incumple este postulado en el caso de que la empresa quede atrapada a la mitad y se limite a competir en un nicho de mercado determinado. Para este tipo de estrategia se aprecia un reducido nivel de resultados económicos (1,956) y, por tanto, se identifica un tipo de estrategia no-óptima.

**FIGURA IV.2**

**Representación gráfica del efecto conjunto del tipo de estrategia competitiva y del nivel de intensidad competitiva industrial en los resultados económicos**



b) En cambio, si nos situamos en una industria altamente competitiva, entonces sí que podemos vislumbrar la existencia de una estrategia óptima, la estrategia no segmentada de diferenciación (2,702). Asimismo, aunque de forma no



tan pronunciada, también podemos identificar un tipo de estrategia inadecuada si nos encontramos en un tipo de entorno de estas características: la estrategia segmentada de diferenciación (2,200). Las restantes seis estrategias se reúnen en un estrecho margen de variación (2,413-2,321), mostrando unos niveles similares de resultados económicos.

Adicionalmente a estos dos escenarios opuestos, podemos analizar también que ocurre cuando se compite en un sector industrial con un nivel intermedio de intensidad competitiva (el punto cero del eje de abcisas de la gráfica caracteriza a este tipo de entorno). En este punto, observamos que la estrategia no segmentada de diferenciación obtiene los mejores resultados económicos (2,661) y la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad los peores (2,144). Por lo tanto, parece identificarse una estrategia óptima y una estrategia no-óptima. El margen reducido (2,410-2,478) de resultados económicos conseguidos por el resto de las estrategias evidencia niveles similares de efectividad.<sup>89</sup>

c) En respuesta a la tercera cuestión, se aprecia que la estrategia no segmentada de diferenciación presenta unos resultados notables en cualquier tipo de industria, sobre todo cuando se compite en un entorno altamente competitivo. En este sentido, los mejores resultados económicos se presentan cuando una empresa sigue esta estrategia, tanto en un entorno muy competitivo (2,702) como poco competitivo (2,620).

Asimismo, en un entorno industrial poco competitivo, las estrategias segmentadas mixta (2,629) y de diferenciación (2,620) consiguen también niveles elevados de desempeño económico. Por el contrario, estas estrategias competitivas se convierten en dos de las menos rentables cuando nos situamos en un entorno altamente competitivo (estrategia segmentada de diferenciación: 2,200; estrategia segmentada mixta: 2,321). Los elevados valores absolutos en las pendientes de estas rectas de regresión sobre rentabilidad económica ya predecían estos cambios tan abruptos. Los otros dos valores más reducidos los encontramos en un entorno poco competitivo si se sigue una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad (1,956) y en un entorno muy competitivo si se sigue una estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad (2,324).

En este sentido, un punto de inflexión clave en la figura IV.2 se manifiesta en el valor 0,177 de intensidad competitiva. En este punto se entrecruzan las rectas de regresión de la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad y la estrategia segmentada de diferenciación. Para valores superiores de intensidad competitiva, el segundo tipo de estrategia obtiene los peores resultados económicos de todas las opciones estratégicas; en cambio, para valores inferiores a este punto es el primer tipo el que presenta los peores resultados.

En definitiva, podríamos concluir que para las PYMEs industriales la peor opción sería posicionarse en el mercado de productos mediante una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad cuando existe un reducido nivel de competencia industrial. Por el contrario, lo mejor para estas empresas sería elegir la estrategia no segmentada de diferenciación cuando compitan en una industria altamente competitiva. Si acometemos la labor de analizar los resultados obtenidos por algunas de las estrategias competitivas, podemos resaltar los siguientes:

a) Se repara en la posibilidad de que las PYMEs que siguen una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad obtengan una rentabilidad notable cuando compiten en un entorno industrial altamente competitivo. Se observa que en sectores muy competitivos la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad alcanza niveles similares de rentabilidad al resto de las estrategias. Igualmente, los resultados del estudio de Parker y Helms (1992) coinciden en resaltar que en industrias muy competitivas las empresas posicionadas a la mitad obtenían unos resultados similares a las empresas que seguían otro tipo de estrategia.

Probablemente, el gran salto observado en la estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad en función de la evolución de la intensidad competitiva se deba a una señal de cosecha (Porter, 1980). Una estrategia de cosecha es aquella que busca maximizar el “cash-flow” de la empresa con sus activos actuales, mientras evita, en la medida de lo posible, invertir más. No obstante, Hambrick *et al.*, (1982) defienden que, aunque tradicionalmente se las ha asociado con estrategias de liquidación, se debería tener una visión más positiva de este tipo de estrategia, prestándoles mayor atención.

---

<sup>89</sup> Estos resultados económicos se extraen del término constante de las rectas de regresión.

Igualmente, Dess y Davis (1984) argumentan que esta estrategia pueda ayudar a una empresa a mantenerse flexible al final del ciclo de vida de la industria.

En este sentido, Mintzberg (1988) puntualiza que cuando una empresa no consigue ninguna ventaja competitiva (estrategia indiferenciada) persigue básicamente la imitación. Por consiguiente, en función de los resultados económicos alcanzados, se constata que esta estrategia puede ser una alternativa rentable para las PYMEs industriales en sectores muy competitivos, siempre y cuando estos procesos de imitación se concentren en unos pocos productos. Ahora bien, si la intensidad competitiva es reducida, entonces esta misma estrategia conduce a unos resultados muy pobres. Posiblemente, la familiaridad creciente con los productos fabricados y la estandarización en industrias más maduras creen el potencial para que las empresas compitan mediante este tipo de estrategia.

*b)* Por otra parte, nuestros resultados también apoyan a aquellos estudios (p.ej., Kotha y Orne, 1989; Murray, 1988) que defienden la necesidad de que las empresas industriales superen el competir únicamente con bajos costes y precios reducidos cuando aumenta la intensidad competitiva. Murray (1988) afirma que en industrias maduras es más probable que las estrategias de diferenciación superen a las estrategias de liderazgo en costes. En las empresas con estrategias de liderazgo en costes parece obvio que la competencia en precios erosiona los márgenes. Por lo tanto, en función de los resultados obtenidos, parece que no se sostiene la máxima que postulaba que el coste es el factor determinante para tener éxito en los sectores maduros; sino que se requiere un énfasis decidido hacia la diferenciación.

Posiblemente, una mayor intensidad competitiva haya hecho que las empresas se trasladen hasta la frontera de la productividad (Porter, 1996), por lo que todas disfrutan de los mismos ahorros de costes. “En general, no es necesario perder calidad para reducir los costes cuando hay esfuerzos redundantes, o cuando la coordinación deja que desear. La mejora simultánea del coste y de la diferenciación es posible únicamente cuando el punto de partida se encuentra lejos de la frontera de la productividad o cuando dicha

frontera está desplazándose hacia el exterior. Pero cuando las empresas están cerca de la frontera, cuando sus prácticas están cerca del óptimo posible, la opción entre costes y diferenciación es verdaderamente inevitable” (Porter, 1996). Según este autor, en las industrias altamente competitivas las estrategias mixtas fracasarán y, al mismo tiempo, el entrar en una guerra de precios desgasta la rentabilidad de las estrategias de liderazgo en costes. Así pues, la única opción de mantener la ventaja competitiva se basa en la diferenciación.

El problema es que la tendencia hacia la estandarización restringe las posibilidades de diferenciación y reduce la disposición de los clientes a pagar un sobreprecio significativo por la diferenciación, a no ser que éste se base en una innovación constante en los productos. Precisamente, la fuerte competencia en estos sectores es la que crea el ímpetu para la innovación constante de productos y mercados (Porter, 1996). Los resultados de nuestro estudio refrendan esta argumentación.

La argumentación sobre “extensión de la marca” justifica la simbiosis entre amplitud de la línea de productos y diferenciación. Se puede crear una imagen de marca que sea generalizable a un número diferente de líneas de producto (Samu *et al.*, 1999; Miller y Friesen, 1986a). El principio que la fundamenta es la creencia que las informaciones que el cliente posee sobre una marca relativa a una categoría de productos puede ser transferida a otra, lo cual beneficiará a ésta tanto más cuanto más positiva sea la valoración de la marca. Este proceso de transferencia permite a los consumidores reducir el nivel de riesgo inherente a la compra de productos nuevos (Magalhaes y Varela, 1997).

Porter (1980; cap. 13) también plantea la posibilidad que empresas en las que existe un proceso de globalización o internacionalización pueden obtener “economías de escala en marketing”. Así, argumenta diversas posibilidades que pueden ser el origen de estas economías, como a) cuando se despliega una fuerza de ventas altamente especializada y común sobre diferentes mercados a nivel internacional, b) o cuando el conocimiento obtenido en un mercado puede usarse sin costo en otros mercados, c) o si

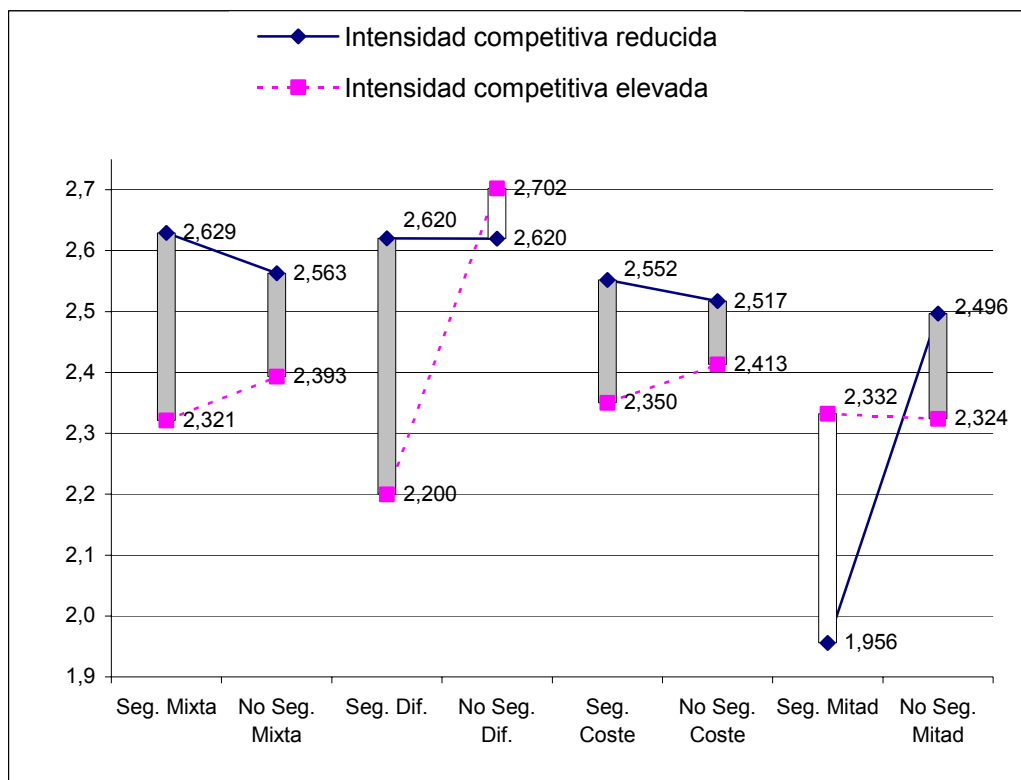
algunos nombres comerciales y productos diferenciados van más allá de las fronteras en diferentes mercados geográficos, proporcionando a la empresa un margen en reputación y credibilidad. En definitiva, los resultados conseguidos en esta investigación parecen apoyar estas indicaciones, puesto que la estrategia no segmentada de diferenciación alcanza los mejores resultados con una intensidad competitiva elevada.

En la figura IV.3 se presentan de forma más nítida la magnitud de la diferencia en el nivel de resultados económicos que sufre una determinada estrategia en función del nivel de intensidad competitiva. Las barras (diferencias) oscuras representan que una determinada estrategia ha obtenido un mejor resultado cuando la intensidad competitiva es reducida; todo lo contrario ocurre con las barras en blanco. Así, podemos constatar como las diferencias más acusadas entre una intensidad competitiva elevada y reducida se presentan en las estrategias segmentadas, mientras que existe una menor diferencia en los resultados económicos cuando se trata de estrategias no segmentadas. Estos resultados reflejan que las estrategias segmentadas son mucho más sensibles ante variaciones de la intensidad competitiva que las estrategias no segmentadas, las cuales no acusan tanto estas variaciones.

Igualmente, se aprecia mucho mejor los cambios tan intensos que se dan en el nivel de resultados económicos conseguidos entre las dos estrategias de diferenciación (segmentada y no segmentada) y las dos estrategias de posicionamiento a la mitad (segmentada y no segmentada) en función de la intensidad competitiva. Por tanto, se evidencia que para estas dos combinaciones de ventajas competitivas (combinación en diferenciación y combinación de posicionamiento a la mitad), la amplitud del ámbito competitivo y la intensidad competitiva de la industria son dos características clave que repercuten en el nivel de rentabilidad empresarial. Otro resultado que reafirma este comportamiento diferente se presenta en la tabla IV.8 cuando los resultados muestran que entre estos tipos de estrategias competitivas (A-B y E-F) existe una diferencia significativa.

**FIGURA IV.3**

**Variación en los resultados económicos conseguidos por las estrategias competitivas en función del nivel de intensidad competitiva**



Una vez realizado el estudio descriptivo, a continuación presentamos el estudio confirmatorio de los resultados. En la tabla IV.9 se recogen las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, agrupadas en función de la prueba estadística necesaria para su corroboración. La primera hipótesis (hipótesis 3) necesita del estudio de la recta de ecuación presentada en el modelo VIII. Las siguientes hipótesis (4a, 5, 6, 7, 8 y 9) se analizarán con los datos de la tabla IV.7. En concreto debemos fijarnos en el valor y la prueba de significatividad de las pendientes asociadas a cada tipo de estrategia competitiva. La hipótesis 4b precisa para su contraste de los datos de la tabla IV.8, es decir, el análisis de la diferencia entre pares de rectas.

Como se observa en la tabla IV.6, en la ecuación de regresión VIII existen dos variables independientes ( $IxV_{coxVdifx}$ ;  $IxV_{difx}$ ) en las que la interacción entre la intensidad competitiva y las dimensiones estratégicas produce un efecto significativo en los resultados económicos. Por consiguiente, estos resultados evidencian que, a un nivel de significatividad del 5%, la interacción entre las

dimensiones de la estrategia competitiva y la intensidad competitiva de la industria es una propiedad que influye en los resultados económicos. De este modo, se corrobora la hipótesis 3. Estos resultados, concuerdan con el estudio de Gale (1972, pp. 422-423), “al confirmarse nuestra creencia que los efectos de interacción, los cuáles tienden a ser olvidados tanto en los estudios teóricos como empíricos de la empresa y de la industria, representan un importante papel en la determinación del desempeño económico de la empresa. La consideración teórica y empírica de estos efectos puede ser una de las mejores alternativas para una mejor comprensión del comportamiento y desempeño de la empresa”. Por consiguiente, se aporta evidencia empírica de la importancia de incluir y analizar la interacción entre la estrategia competitiva y el entorno industrial (el ajuste global). Estos explican conjuntamente la rentabilidad de una empresa (Spanos y Lioukas, 2001; Hill y Deeds, 1996; Dess *et al.*, 1995; Porter, 1991; Hemmasi y Graf, 1990; Venkatraman y Prescott, 1990).

Con respecto a la hipótesis 5, debemos fijarnos en el valor de la pendiente de la recta simple de regresión D (-0,380)<sup>90</sup>. Este resultado evidencia que, a un nivel de significatividad del 5%, no se confirma que un aumento en la intensidad competitiva influye positivamente en los resultados económicos cuando se sigue una estrategia segmentada de liderazgo en costes. La pendiente negativa expresa un efecto contrario al esperado. No obstante, dado que no es significativo, no es posible afirmar que cambios en la intensidad competitiva afectan al nivel de resultados económicos conseguidos por este tipo de estrategia competitiva.

Para el contraste de la hipótesis 6 nos fijamos en el valor de la pendiente de la recta simple de regresión F (-0,791). Este resultado evidencia que, a un nivel de significatividad del 5%, no se confirma que un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos cuando se sigue una estrategia segmentada de diferenciación. No obstante, esta hipótesis sí que se corrobora si elegimos un nivel de significatividad del 10%. Por consiguiente, se aporta una evidencia empírica moderada que nos inclina a pensar en la validez de esta proposición.

Por lo que respecta a la comprobación de la hipótesis 7, debemos observar el valor de la recta simple de regresión E (0,155). Este resultado evidencia que, a un

nivel de significatividad del 5%, no se confirma que un aumento en la intensidad competitiva influye positivamente en los resultados económicos cuando se sigue una estrategia no segmentada de diferenciación. Aun cuando el signo de la pendiente coincide con la propuesta teórica, éste no presenta un efecto significativo. Por tanto, el seguimiento de ese tipo de estrategia no parece venir influido por el tipo de entorno industrial en el que se ubique la empresa.

Las otras dos hipótesis hacen referencia a las estrategias de posicionamiento a la mitad. La hipótesis 8 se contrasta a partir del valor de la recta simple de regresión B (0,707), por lo que a un nivel de significatividad del 5%, no se confirma que cuando se sigue una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos. Este resultado contradice fuertemente esta proposición teórica. En cuanto a la hipótesis 9, ésta se valida observando el valor de la recta simple de regresión A (-0,325). De este modo, a un nivel de significatividad del 5%, no se confirma que cuando se sigue una estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos. A pesar de que el signo del coeficiente de regresión es acorde con la propuesta teórica, puesto que no es significativo, no podemos deducir que una variación de la intensidad competitiva afecta de manera significativa al nivel de resultados económicos alcanzado por este tipo de estrategia.

Con respecto a la hipótesis 4a, no se confirma, a un nivel de significación del 5%, que un aumento en el nivel de intensidad competitiva de la industria produce un efecto negativo en los resultados económicos para cualquier tipo de estrategia competitiva. Existen dos tipos de estrategias competitivas que mejoran su rendimiento cuando aumenta el grado de competencia en la industria. Un aumento en la intensidad competitiva no siempre influye de forma negativa en los resultados económicos, dependerá de la estrategia competitiva. Por otra parte, aunque en el resto de las estrategias competitivas se aprecia una disminución de los resultados, en ninguna de ellas esta disminución es significativa a un nivel de significación del 5%.

---

<sup>90</sup> Véase tabla IV.7.



Esto no obsta para que los niveles promedio de rentabilidad de la industria seguramente disminuyan cuando aumente la intensidad competitiva, dado que la mayoría de las estrategias sufren reducciones más o menos acusadas en el nivel de resultados económicos. Se observa que, en general, un aumento en el grado de intensidad competitiva reduce el nivel de resultados económicos; lo cual no significa que todas las empresas disminuyan los resultados.

Por tanto, debemos de dar una respuesta negativa a la primera pregunta que formulaba Hall (1980) respecto a si un aumento de la intensidad competitiva de la industria provoca que todas las empresas, independientemente del tipo de estrategia competitiva, disminuyan en su rendimiento. La evolución del entorno (efecto industria) no determina el nivel de resultados económicos de una organización, la estrategia competitiva surge como el factor básico que afecta al nivel de resultados económicos (efecto empresa). Por consiguiente, coincidiendo con los resultados de otros estudios (p.ej., Mauri y Michaels, 1998; Galán y Vecino, 1997; Rumelt, 1991; Hansen y Wernefelt, 1989), se aporta evidencia empírica de la mayor importancia relativa de las elecciones estratégicas o de la conducta empresarial a la hora de determinar los resultados empresariales, en detrimento del factor industria.

Sólo queda por analizar la hipótesis 4b, la cual compendia la esencia de la visión contingente de la estrategia. Un simple examen visual de las rectas en la figura IV.2 manifiesta que, al no ser paralelas, existe una variable contingente (Hambrick y Lei, 1985), es decir, se percibe con claridad que la intensidad competitiva de la industria regula el impacto de la estrategia competitiva sobre los resultados económicos, y viceversa. Por tanto, es un primer indicio de que “la conveniencia de diferentes estrategias depende del entorno competitivo en el que se ubica la empresa” (Hambrick y Lei, 1985; p. 765). No obstante, la prueba estadística determinante viene dada por los resultados presentados en la tabla IV.8. Esta hipótesis se confirma en el caso de que entre algún par de rectas simples de regresión exista una diferencia estadísticamente significativa. Por lo tanto, puesto que a un nivel de significación del 5% se presentan seis diferencias estadísticamente diferentes, entonces se confirma que una variación en el nivel de intensidad competitiva de la industria produce un efecto desigual en los resultados económicos, en función del tipo de estrategia competitiva seguida.

TABLA IV.9

**Hipótesis planteadas en la tipología de Porter, su correspondiente técnica analítica y su validación (dominio global)**

<b>Análisis estadístico</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Contraste (<math>\alpha = 0,05</math>)</b>
Modelo de regresión	<i>Hipótesis 3.</i> La interacción entre las dimensiones de la estrategia competitiva y la intensidad competitiva de la industria es una propiedad que influye en los resultados económicos	Se confirma
Rectas simples de regresión	<i>Hipótesis 4a.</i> Un aumento en el nivel de intensidad competitiva de la industria produce un efecto negativo en los resultados económicos para cualquier tipo de estrategia competitiva	No se confirma
	<i>Hipótesis 5.</i> Cuando se sigue una estrategia segmentada de liderazgo en costes, un aumento en la intensidad competitiva influye positivamente en los resultados económicos	No se confirma
	<i>Hipótesis 6.</i> Cuando se sigue una estrategia segmentada de diferenciación, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos.	No se confirma
	<i>Hipótesis 7.</i> Cuando se sigue una estrategia no segmentada de diferenciación, un aumento en la intensidad competitiva influye positivamente en los resultados económicos	No se confirma
	<i>Hipótesis 8.</i> Cuando se sigue una estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos.	No se confirma
Diferencias entre pares de rectas simples de regresión	<i>Hipótesis 9.</i> Cuando se sigue una estrategia no segmentada de posicionamiento a la mitad, un aumento en la intensidad competitiva influye negativamente en los resultados económicos	No se confirma
	<i>Hipótesis 4b.</i> Una variación en el nivel de intensidad competitiva de la industria produce un efecto desigual en los resultados económicos, en función del tipo de estrategia competitiva seguida	Se confirma

La confirmación de la hipótesis 4b apunta hacia la proposición isomórfica postulada por el marco substantivo de Porter. La rentabilidad empresarial de un tipo de estrategia depende de la estructura del sector industrial, por lo que no todas las estrategias obtendrán resultados similares en un mismo entorno. A su vez, la no confirmación de la hipótesis 4a, sugiere que el entorno no prescribe los resultados económicos, sino que las decisiones estratégicas tomadas por la dirección son un factor explicativo fundamental. En este sentido, se aprecia una connotación equifinalista en el sentido de que es la elección directiva, y no tanto la estructura del entorno, el determinante principal de los resultados económicos. Ambas consideraciones nos permiten concluir que los resultados evidencian una postura

intermedia: la estrategia óptima depende del entorno, pero el entorno no determina la rentabilidad empresarial.

### 3. ANÁLISIS DEL MODELO CONFIGURATIVO DE MILES Y SNOW

Como ya hemos explicado, la técnica estadística utilizada para desarrollar este modelo configurativo y contrastar sus hipótesis es un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, utilizando para ello modelos de ecuaciones estructurales. De esta forma, para cada uno de los cuatro modelos propuestos en el capítulo anterior (véase figura III.2), se muestra la prueba estadística de la Chi-cuadrado ( $\chi^2$  Satorra-Bentler) y su nivel de significación ( $p$ ), así como una serie de índices (RMSEA, AGFI y  $\chi^2$  normada) normalmente utilizados para evaluar el ajuste de los diversos modelos.

Asimismo, se presentan las cargas factoriales del *submodelo de medida*, lo que equivaldría al análisis factorial confirmatorio para evaluar la dimensionalidad de las respectivas escalas. Como es lógico, las cargas factoriales mostrarán pequeñas variaciones en los diversos modelos. Posteriormente, se describe el *submodelo estructural*, presentándose el valor de los coeficientes estructurales que: a) conforman la configuración (factor de segundo orden), e b) indican los efectos de los factores explicativos sobre los resultados económicos. Estos dos submodelos se diferencian claramente en todas las tablas presentadas a continuación. Asimismo, se muestran las soluciones no estandarizadas y estandarizadas de los parámetros estimados en ambos submodelos. Por otra parte, en la tabla IV.10 se presenta la matriz de varianzas-covarianzas de las variables utilizadas en los distintos modelos configurativos.

**TABLA IV.10**  
**Matriz de varianzas-covarianzas**

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
<b>V1</b>	1,270																	
<b>V2</b>	0,520	0,058																
<b>V3</b>	0,560	0,380	1,176															
<b>V4</b>	0,604	0,401	0,559	1,452														
<b>V5</b>	0,133	0,137	0,114	0,198	0,896													
<b>V6</b>	0,143	0,168	0,090	0,244	0,547	0,953												
<b>V7</b>	0,104	0,088	0,055	0,122	0,411	0,460	0,998											
<b>V8</b>	0,128	0,053	0,141	0,184	0,390	0,408	0,436	0,830										
<b>V9</b>	0,147	0,140	0,207	0,177	0,071	0,086	0,120	0,095	0,858									
<b>V10</b>	0,058	0,107	0,182	0,163	0,058	0,111	-0,032	0,035	0,248	0,896								
<b>V11</b>	0,070	0,062	0,132	0,067	0,059	0,039	-0,006	0,039	0,166	0,267	0,702							
<b>V12</b>	0,129	0,117	0,157	0,169	0,150	0,093	0,047	0,143	0,142	0,266	0,191	0,637						
<b>V13</b>	0,088	0,085	0,068	0,054	0,113	0,099	0,078	0,101	0,054	0,055	0,025	0,051	0,425					
<b>V14</b>	0,107	0,107	0,067	-0,027	0,114	0,087	0,073	0,082	0,077	0,055	0,025	0,015	0,277	0,519				
<b>V15</b>	0,129	0,063	0,021	-0,013	0,106	0,080	0,114	0,126	0,084	0,047	0,028	0,077	0,320	0,335	0,601			
<b>V16</b>	0,040	0,113	0,018	0,009	0,127	0,043	0,142	0,121	0,057	0,050	0,028	0,082	0,172	0,201	0,182	0,549		
<b>V17</b>	0,001	0,048	0,032	0,052	0,035	0,044	0,009	0,021	0,053	0,071	0,026	0,051	-0,015	-0,012	-0,003	0,000	0,114	
<b>V18</b>	0,130	0,095	0,063	0,074	0,071	0,085	0,066	0,072	0,044	0,002	0,003	0,019	0,076	0,081	0,122	0,073	-0,010	0,452

Por último, cabe precisar una particularidad que muestran los cuatro modelos contruidos. En todos ellos se especificó una covariación entre los errores E7-E8, correspondiente a dos indicadores de la escala de medición de la dimensión de flexibilidad productiva<sup>91</sup>. Esta fijación no repercute sobre las relaciones substantivas de los modelos, únicamente atiende al submodelo de medición.

Adentrándonos ya en el análisis de los distintos modelos, en la tabla IV.11 se presenta el modelo 1 en el que se muestran los efectos directos de cada una de las variables consideradas en los resultados económicos.

**TABLA IV.11**  
**Resultados extraídos del modelo de “efectos directos”**

<b>MODELO 1</b>	
$\chi^2$ Satorra-Bentler: 126,286 g.l. 125 p. 0,451 Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,032 Índice ajustado de la bondad del ajuste (AGFI) =0,934 $\chi^2$ normada: 1,010	
<b>Estimación de los parámetros no estandarizados</b>	<b>Estimación de los parámetros estandarizados</b>
V1 = 1 F1	V1 = 0,714 F1 + 0,701 E1
V2 = 0,731** F1	V2 = 0,572 F1 + 0,821 E2
V3 = 0,873** F1	V3 = 0,647 F1 + 0,762 E3
V4 = 0,944** F1	V4 = 0,630 F1 + 0,777 E4
V5 = 1 F2	V5 = 0,757 F2 + 0,653 E5
V6 = 1,064** F2	V6 = 0,782 F2 + 0,624 E6
V7 = 0,814** F2	V7 = 0,584 F2 + 0,812 E7
V8 = 0,759** F2	V8 = 0,597 F2 + 0,802 E8
V9 = 1 F3	V9 = 0,443 F3 + 0,896 E9
V10 = 1,467** F3	V10 = 0,636 F3 + 0,771 E10
V11 = 0,985** F3	V11 = 0,483 F3 + 0,876 E11
V12 = 1,108** F3	V12 = 0,559 F3 + 0,829 E12
V13 = 1 F5	V13 = 0,790 F5 + 0,613 E13
V14 = 1,052** F5	V14 = 0,752 F5 + 0,660 E14
V15 = 1,184** F5	V15 = 0,786 F5 + 0,618 E15
V16 = 0,649** F5	V16 = 0,449 F5 + 0,893 E16
F5 = 0,007 V19 + 0,157** V18 - 0,199* V17 + 0,017 F1 + 0,148** F2 + 0,210 F3	F5 = 0,014 V19 + 0,207 V18 - 0,131 V17 + 0,026 F1 + 0,208 F2 + 0,169 F3 + 0,932 D4

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

<sup>91</sup> Esta delimitación se realizó en función de los resultados derivados del *Lagrange Multiplier Test* (LMTEST). Dicha prueba, proporcionada por el programa estadístico EQS, sugiere posibles cambios para mejorar la bondad del ajuste del modelo propuesto (Bentler, 1995).

Así, se aprecia que la única variable de control que tiene un efecto significativo sobre los resultados económicos es el tamaño (0,157). Asimismo, solamente la incertidumbre ambiental (-0,199) y la flexibilidad productiva (0,148) ostentan un impacto significativo sobre los resultados. Las dimensiones organizativas de descentralización en la toma de decisiones (F3) y amplitud producto-mercado (F1) no afectan de manera significativa a la efectividad de la organización. Por consiguiente, los efectos directos de las tres variables que afectan de forma significativa a los resultados económicos -V18, V17 y F2- serán introducidos en los posteriores modelos.

### **3.1. SU DOMINIO INTERNO**

En la tabla IV.12 se muestran los resultados de la “Configuración Simétrica” que representaría la consistencia interna solamente entre las tres dimensiones organizativas. Como ya hemos señalado, en este modelo, aparte del efecto del propio ajuste, se incluyen también los efectos directos de aquellas variables que en el anterior modelo 1 fueron significativas. Así, se presentan cuatro variables explicativas de los resultados económicos: el tamaño (V18), la incertidumbre ambiental (V17), la flexibilidad productiva (F2) y la consistencia interna o configuración (F4). La incertidumbre ambiental no se incluye en la configuración organizativa ( $\gamma_{17} = 0$ ), es decir, el factor de segundo orden solamente recoge la covariación proporcional de las tres dimensiones organizativas.

El valor de los tres coeficientes estructurales que determina la relación entre los factores organizativos de primer orden y el factor de segundo orden son todos ellos iguales, positivos y estadísticamente significativos (0,321), lo cual manifiesta la existencia de una pauta de covariación proporcional entre estas tres dimensiones. Una variación en alguna de esas dimensiones va seguida de forma simultánea de una variación del mismo signo (correlación positiva) e intensidad en las dos restantes. El factor de segundo orden (F4) es el que recoge dicha pauta de covariación. Así, valores elevados en este factor de segundo orden representan un seguimiento máximo de esta pauta proporcional, mientras que valores reducidos apuntan un exiguo seguimiento de este patrón de covariación.

TABLA IV.12

Resultados extraídos de la “configuración simétrica”: análisis del ajuste interno

## MODELO 2

$\chi^2$  Satorra-Bentler: 152,529 g.l. 131  $p$ . 0,096  
 Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,039  
 Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,925  
 $\chi^2$  normada: 1,164

<b>Estimación de los parámetros no estandarizados</b>	<b>Estimación de los parámetros estandarizados</b>
V1 = 1 F1	V1 = 0,701 F1 + 0,713 E1
V2 = 0,744** F1	V2 = 0,565 F1 + 0,825 E2
V3 = 0,894** F1	V3 = 0,645 F1 + 0,765 E3
V4 = 0,957** F1	V4 = 0,620 F1 + 0,784 E4
V5 = 1 F2	V5 = 0,766 F2 + 0,643 E5
V6 = 1,045** F2	V6 = 0,779 F2 + 0,627 E6
V7 = 0,803** F2	V7 = 0,586 F2 + 0,810 E7
V8 = 0,751** F2	V8 = 0,601 F2 + 0,799 E8
V9 = 1 F3	V9 = 0,466 F3 + 0,885 E9
V10 = 1,346** F3	V10 = 0,619 F3 + 0,786 E10
V11 = 0,958** F3	V11 = 0,498 F3 + 0,867 E11
V12 = 1,033** F3	V12 = 0,564 F3 + 0,826 E12
V13 = 1 F5	V13 = 0,792 F5 + 0,610 E13
V14 = 1,052** F5	V14 = 0,754 F5 + 0,657 E14
V15 = 1,184** F5	V15 = 0,788 F5 + 0,615 E15
V16 = 0,649** F5	V16 = 0,452 F5 + 0,892 E16
V17 = 0	V17 = 0
F1 = 0,321** F4	F1 = 0,414 F4 + 0,910 D1
F2 = 0,321** F4	F2 = 0,440 F4 + 0,898 D2
F3 = 0,321** F4	F3 = 0,737 F4 + 0,676 D3
F5 = 0,157** V18 - 0,161 V17 + 0,105 F2 + 0,125* F4	F5 = 0,204 V18 - 0,106 V17 + 0,149 F2 + 0,243 F4 + 0,913 D5

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ 

En estos momentos estamos en disposición de comprobar la hipótesis 10 de nuestro estudio, analizando el coeficiente estructural (0,125) que relaciona el factor de segundo orden (F4) con los resultados económicos (F5). En este sentido, a un nivel de significación del 5%, los resultados obtenidos confirman que la existencia de una pauta de covariación simétrica entre las dimensiones organizativas influye positivamente sobre los resultados económicos (hipótesis 10). Por consiguiente, se aporta evidencia empírica de la importancia del ajuste interno entre las dimensiones organizativas.

La conveniencia del seguimiento de esta pauta configurativa se manifiesta cuando se observa que en este modelo, a excepción de la variable de control del tamaño empresarial (0,157), solamente el efecto de este ajuste presenta un efecto

significativo sobre los resultados económicos. Ni la flexibilidad productiva (0,105), ni la incertidumbre del entorno (-0,161) presentan un impacto significativo sobre los resultados económicos. Asimismo, si nos fijamos en los coeficientes estructurales estandarizados es evidente que esta pauta de covariación presenta la mayor influencia o importancia relativa (0,243) sobre los resultados económicos. Esta coyuntura parece dar la razón a las argumentaciones que defendían que solamente el sistema (el ajuste entre las partes) es el factor prioritario; ninguno de los elementos organizativos, considerados de forma independiente, influirá en los resultados. Por lo tanto, prevalece la perspectiva de la importancia trascendental del ajuste en contra de la defensa de la visión universal.

Por otra parte, un análisis comparativo entre este modelo y el modelo 1 muestra los resultados e interpretaciones tan divergentes a los que podríamos llegar si no se considera el ajuste entre las partes. Por ejemplo, si nos basamos en el modelo 1 deberíamos esforzarnos sobre todo en tratar de flexibilizar los procesos productivos de la organización, a mayor flexibilidad mayores beneficios; sin embargo, con los resultados del modelo 2 queda demostrado que estos esfuerzos solamente reportarán mejoras en los resultados económicos si vienen acompañados a su vez de cambios en la estructura y estrategia organizativa.

### **3.2. SU DOMINIO GLOBAL**

El tercer modelo que se ha formulado (tabla IV.13) plasma la noción de la “Configuración Extendida Simétrica”, la cual se diferencia del anterior en que la incertidumbre entra a formar parte de la configuración organizativa. De esta forma, se representa la idea de sistema “abierto”, o de “enactment” en el que existe un vínculo directo entre el diseño de la organización y la apreciación que del entorno se tiene desde la dirección de la organización. Por tanto, existe una pauta de variación proporcional entre las tres dimensiones organizativas y la incertidumbre percibida del entorno.

Los resultados muestran la existencia de esa pauta común proporcional entre las cuatro características, ya que todas ellas son estadísticamente significativas (0,205) en su contribución al factor de segundo orden. De forma similar a lo que ocurre en el modelo anterior, los datos confirman que una variación en alguna de



esas dimensiones va seguida de forma simultánea de una variación del mismo signo (correlación positiva) e intensidad en las tres restantes. Asimismo, a partir del coeficiente estructural (0,211) que relaciona esta pauta de covariación con los resultados económicos podemos contrastar la hipótesis 11 de nuestra investigación. En este sentido, los resultados confirman que, a un nivel de significación del 5%, la existencia de una pauta de covariación simétrica entre la incertidumbre y las dimensiones organizativas influye positivamente sobre los resultados económicos. Por lo tanto, se aporta evidencia empírica de la importancia del ajuste global.

A diferencia de lo que ocurría con el modelo de Configuración Simétrica, ahora la flexibilidad productiva y la incertidumbre ambiental reflejan también un efecto directo y estadísticamente significativo sobre los resultados. Así, un aumento en una unidad en el grado de flexibilidad productiva aumenta en 0,107 unidades el nivel de resultados económicos; al mismo tiempo, un aumento de una unidad en el grado de incertidumbre lo reducirá en 0,457 unidades. Por consiguiente, los efectos universales y contingentes pueden presentarse simultáneamente. Por supuesto, esta coyuntura complica, y a su vez hace más atractiva, a la dirección de una empresa.

Por ejemplo, en función de estos resultados, una empresa que aumenta su flexibilidad productiva aumentará su efectividad, apoyando la línea de investigación que justifica la existencia de ganancias para las pequeñas y medianas empresas en base a su mayor flexibilidad productiva (p.ej., Fiegenbaum y Karnani, 1991). Las PYMEs deben primar la flexibilidad de sus sistemas de producción con el fin de introducir las modificaciones necesarias exigidas por el mercado (Camisón, 2000b). No obstante, esta efectividad puede verse contrarrestada si, simultáneamente, no ha aumentado también la descentralización en la toma de decisiones y el ámbito competitivo. Asimismo, cuando se disminuye la incertidumbre percibida, bien sea por los esfuerzos propios de la organización (mejores sistemas de información, etc.) o por factores exógenos, entonces la rentabilidad aumentará, no obstante este aumento se verá con creces contrarrestado si al mismo tiempo no se disminuye también la descentralización, la amplitud producto-mercado y la flexibilidad productiva. Los efectos universales y contingentes pueden coexistir, pudiendo ser complementarios.

No obstante, el factor más importante, el que más influencia tiene sobre la rentabilidad económica, sigue siendo sin lugar a dudas el ajuste global. Su coeficiente estandarizado (0,414) es mayor que el resto de coeficientes que presentan la flexibilidad productiva (0,149) y la incertidumbre (0,310). Por tanto, y sin desatender los efectos directos que ejercen el grado de flexibilidad productiva y de incertidumbre del entorno, una empresa debe prestar especial atención a la consecución de este ajuste.

**TABLA IV.13**  
**Resultados extraídos de la “configuración extendida simétrica”**

<b>MODELO 3</b>	
$\chi^2$ Satorra-Bentler: 142,944 g.l. 131 p. 0,224 Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,035 Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,928 $\chi^2$ normada: 1,091	
<b>Estimación de los parámetros no estandarizados</b>	<b>Estimación de los parámetros estandarizados</b>
V1 = 1 F1	V1 = 0,710 F1 + 0,704 E1
V2 = 0,738** F1	V2 = 0,570 F1 + 0,822 E2
V3 = 0,875** F1	V3 = 0,641 F1 + 0,768 E3
V4 = 0,941** F1	V4 = 0,620 F1 + 0,784 E4
V5 = 1 F2	V5 = 0,753 F2 + 0,659 E5
V6 = 1,074** F2	V6 = 0,782 F2 + 0,623 E6
V7 = 0,822** F2	V7 = 0,584 F2 + 0,812 E7
V8 = 0,762** F2	V8 = 0,594 F2 + 0,805 E8
V9 = 1 F3	V9 = 0,390 F3 + 0,921 E9
V10 = 1,740** F3	V10 = 0,660 F3 + 0,751 E10
V11 = 1,138** F3	V11 = 0,487 F3 + 0,873 E11
V12 = 1,218** F3	V12 = 0,547 F3 + 0,837 E12
V13 = 1 F5	V13 = 0,789 F5 + 0,615 E13
V14 = 1,052** F5	V14 = 0,750 F5 + 0,661 E14
V15 = 1,184** F5	V15 = 0,785 F5 + 0,620 E15
V16 = 0,649** F5	V16 = 0,447 F5 + 0,894 E16
V17 = 0,205** F4	V17 = 0,595 F4 + 0,804 E17
F1 = 0,205** F4	F1 = 0,260 F4 + 0,966 D1
F2 = 0,205** F4	F2 = 0,289 F4 + 0,957 D2
F3 = 0,205** F4	F3 = 0,574 F4 + 0,819 D3
F5 = 0,158** V18 - 0,457* V17 + 0,107* F2 + 0,211* F4	F5 = 0,209 V18 - 0,310 V17 + 0,149 F2 + 0,414 F4 + 0,894 D5

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

En la tabla IV.14 recopilamos las dos hipótesis objeto de estudio y los resultados obtenidos. La validación de la hipótesis 10 constata la importancia de que cualquier variación en alguno de los elementos organizativos debe ir acompañada

de forma simultánea por cambios proporcionales en el resto de los elementos de la organización. Así, se confirma la importancia de respetar un ajuste o consistencia interna entre los elementos organizativos. Además, la validación de la hipótesis 11 resalta el requerimiento de que estos cambios entre los elementos organizativos internos tengan en consideración también los cambios que se dan en el entorno, de forma que el ajuste global entre todos estos elementos, internos y externos, sobresale como un elemento básico con una influencia decisiva sobre la mejora de los resultados económicos.

TABLA IV.14

**Hipótesis planteadas en la tipología de Miles y Snow y el correspondiente modelo estadístico para su validación**

<b>Modelo estadístico</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Contraste (<math>\alpha = 0,05</math>)</b>
Modelo de configuración simétrica	<i>Hipótesis 10.</i> La existencia de una pauta de covariación proporcional entre las dimensiones organizativas es una propiedad que influye de forma positiva en los resultados económicos	Se confirma
Modelo de configuración extendida simétrica	<i>Hipótesis 11.</i> La existencia de una pauta de covariación proporcional entre las dimensiones organizativas y la incertidumbre ambiental es una propiedad que influye de forma positiva en los resultados económicos	Se confirma

Por último, nos resta analizar la proposición de equifinalidad vs. isomorfismo comparando los modelos 2 y 3. En principio, puesto que los dos modelos presentan un ajuste adecuado ( $p > 0,05$ ), y el efecto del factor de segundo orden sobre los resultados económicos es positivo y estadísticamente significativo en ambos modelos, cabría admitir ambas proposiciones. En otras palabras, en el modelo 2 se aporta evidencia empírica de que una pauta de covariación proporcional entre los elementos organizativos, con independencia de los cambios acontecidos en el entorno, afecta de forma favorable en los resultados económicos (proposición de equifinalidad). Asimismo, en el modelo 3 se evidencia la existencia de una pauta de correlación muy intensa entre el diseño organizativo y el entorno. Un cambio en el nivel de incertidumbre ambiental viene acompañado por cambios proporcionales en el diseño de la organización, y esta pauta de covariación también afecta de forma positiva a los resultados económicos (hipótesis de isomorfismo).

Como ambos modelos presentan los mismos grados de libertad (g.l. 131) no son anidados y, por tanto, no cabe realizar una prueba estadística que nos demuestre matemáticamente cuál de ellos se ajusta mejor a los datos. Aún así, es evidente la considerable diferencia que existe respecto a la evaluación del ajuste entre la matriz estimada por el modelo propuesto y la matriz de los datos. Mientras que en el modelo 2 la  $\chi^2$  Satorra-Bentler alcanza un valor de 152,529 con una probabilidad de 0,096; el modelo 3 presenta un ajuste mucho mejor con un valor de 142,944 que equivale a una probabilidad de 0,224. Por otra parte, el coeficiente estructural que relaciona la consistencia interna con los resultados económicos es mucho más elevado en el modelo 3 (0,211) que en el modelo 2 (0,125).

Estos resultados ratifican la idea de Miles y Snow (1986,1978) y Van de Ven y Drazin (1985) respecto a que la efectividad organizativa depende de la existencia simultánea tanto del ajuste interno como externo (ajuste global), es decir, de que el equipo directivo consiga mantener una pauta de covariación consistente entre los elementos organizativos, y entre éstos y el entorno. Una pauta de covariación coherente entre los elementos de una organización, con independencia del entorno, repercute positivamente sobre los resultados obtenidos; si, además, esta pauta de variación proporcional concuerda con las variaciones del entorno, entonces se observa como el impacto positivo sobre los resultados es mucho mayor. Es bueno que exista una pauta de covariación proporcional entre los elementos internos de la organización, pero es aún mejor si al mismo tiempo se mantiene un equilibrio con el entorno. Esta afirmación contiene una importante connotación isomórfica, yendo en contra de los argumentos teóricos configurativos que propugnan la idea de equifinalidad. Así pues, los resultados de nuestro estudio son un ejemplo representativo de la existencia de la paradoja equifinalista de la perspectiva sistémica anunciada por Mintzberg (1979).

A pesar de esta evidencia empírica, reiteramos que los resultados extraídos confirman ambas proposiciones teóricas. Fijándonos en el modelo 2 se confirma la hipótesis de equifinalidad, en la que diseños organizativos internamente consistentes son igualmente efectivos con independencia de la evolución del entorno. Igualmente, se contrasta la hipótesis de isomorfismo en la que variaciones en el entorno concuerdan con variaciones en el diseño organizativo (modelo 3).

Sin menoscabo de lo anterior, creímos oportuno elaborar un modelo adicional en un intento de mediar entre ambas posturas. Con este propósito se elaboró el modelo 4 de “Configuración Simétrica Extendida” (tabla IV.15). Este modelo es meramente un ejercicio exploratorio ya que no fijamos el coeficiente estructural ( $\gamma_{17}$ ) de la incertidumbre ambiental sobre el factor de segundo orden. Por consiguiente, el valor de este coeficiente es específico a los datos muestrales. Solamente a posteriori, una vez extraído el valor de este coeficiente, podremos realizar una interpretación adecuada de este modelo. La principal ventaja de este nuevo modelo reside en que es anidado en comparación con cada uno de los anteriores modelos (modelo 2 y modelo 3), por lo que cabe la opción de una prueba estadística ( $\chi^2$ ) entre cada uno de ellos y el modelo 4.

**TABLA IV.15**  
**Resultados extraídos de la “configuración simétrica extendida”**

<b>MODELO 4</b>	
$\chi^2$ Satorra-Bentler: 133,228 g.l. 130 p. 0,405 Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0,032 Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI) = 0,933 $\chi^2$ normada: 1,024	
<b>Estimación de los parámetros no estandarizados</b>	<b>Estimación de los parámetros estandarizados</b>
V1 = 1 F1	V1 = 0,700 F1 + 0,714 E1
V2 = 0,748** F1	V2 = 0,569 F1 + 0,823 E2
V3 = 0,896** F1	V3 = 0,646 F1 + 0,763 E3
V4 = 0,962** F1	V4 = 0,625 F1 + 0,781 E4
V5 = 1 F2	V5 = 0,768 F2 + 0,640 E5
V6 = 1,044** F2	V6 = 0,782 F2 + 0,624 E6
V7 = 0,797** F2	V7 = 0,585 F2 + 0,811 E7
V8 = 0,747** F2	V8 = 0,600 F2 + 0,800 E8
V9 = 1 F3	V9 = 0,448 F3 + 0,894 E9
V10 = 1,434** F3	V10 = 0,629 F3 + 0,777 E10
V11 = 0,975** F3	V11 = 0,485 F3 + 0,875 E11
V12 = 1,086** F3	V12 = 0,565 F3 + 0,825 E12
V13 = 1 F5	V13 = 0,790 F5 + 0,613 E13
V14 = 1,052** F5	V14 = 0,752 F5 + 0,660 E14
V15 = 1,184** F5	V15 = 0,786 F5 + 0,618 E15
V16 = 0,649** F5	V16 = 0,449 F5 + 0,894 E16
V17 = 0,130** F4	V17 = 0,383 F4 + 0,924 E17
F1 = 0,317** F4	F1 = 0,407 F4 + 0,914 D1
F2 = 0,317** F4	F2 = 0,431 F4 + 0,902 D2
F3 = 0,317** F4	F3 = 0,762 F4 + 0,648 D3
F5 = 0,158** V18 - 0,250* V17 + 0,108* F2 + 0,132* F4	F5 = 0,207 V18 - 0,165 V17 + 0,155 F2 + 0,258 F4 + 0,919 D5

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Como se observa en la tabla IV.15, este modelo alcanza un elevado ajuste global ( $p = 0,405$ ). Los coeficientes estructurales de los cuatro elementos que configuran el factor de segundo orden alcanzan unos valores positivos y estadísticamente significativos: 0,317 para las dimensiones organizativas y 0,130 para la incertidumbre del entorno. Asimismo, la pauta de covariación que configuran estos cuatro factores de primer orden tiene también un impacto positivo sobre los resultados económicos ( $\gamma_4 = 0,132$ ).

Así pues, en función del valor del coeficiente estructural  $\gamma_{17}$ , cobra relevancia la fuerte restricción formulada si planteamos el modelo 2 al igualar a cero la incertidumbre del entorno, esto es, supone la premisa que el entorno no afecta al diseño organizativo. Por otra parte, también es evidente que, aun cuando debe incorporarse la incertidumbre a la configuración organizativa, y existe una correlación positiva entre el entorno y la organización, esta característica ambiental no sigue una pauta de variación equivalente a la seguida por los tres elementos internos. Por consiguiente, también puede resultar bastante restrictiva la imposición, del modelo 3, de que exista una pauta de covariación proporcional entre los cuatro elementos.

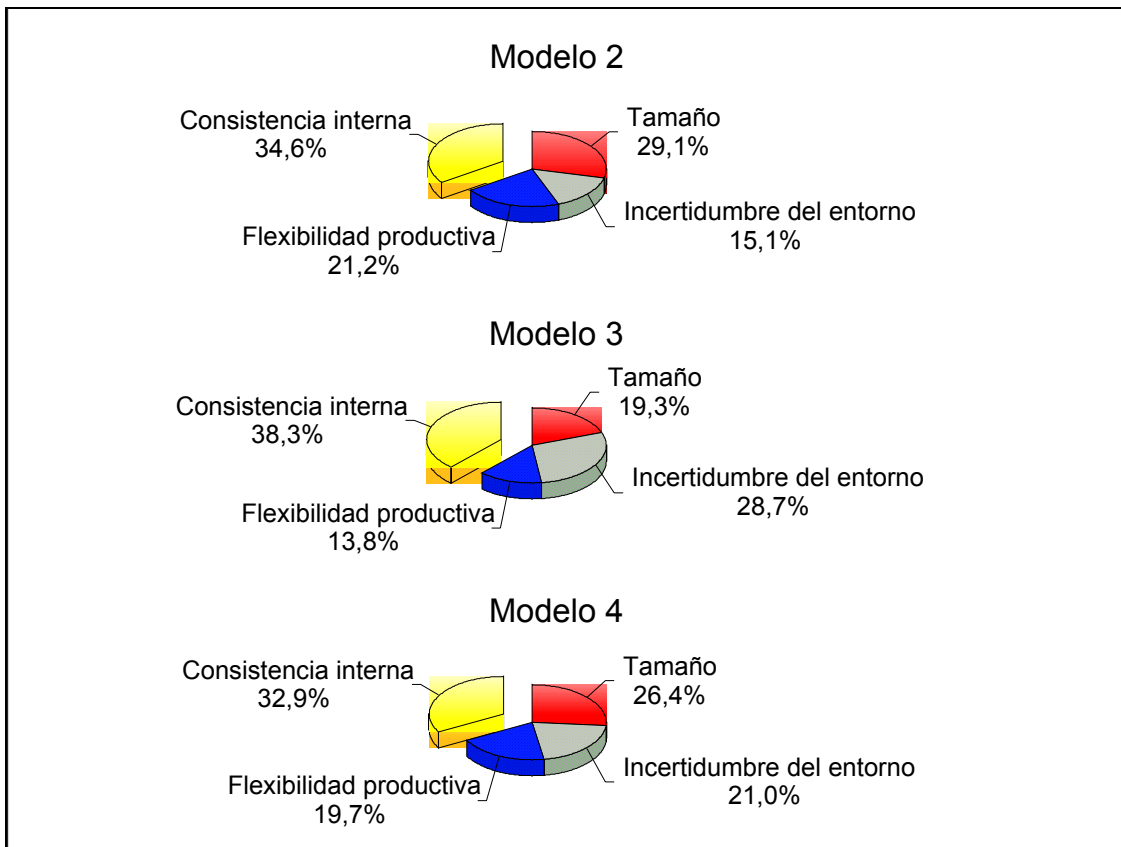
Aunque estas explicaciones se intuyen a partir del análisis de los coeficientes estructurales, la prueba confirmatoria de estas deducciones la encontramos en la superioridad del ajuste de este modelo en comparación con los otros dos. De esta forma, el valor de la Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) para la diferencia entre el modelo 2 y 4 vendrá dado por la diferencia entre los valores de ambos modelos (152,529 - 133,228), con los grados de libertad calculados también mediante la diferencia en los grados de libertad entre estos modelos (131 - 130). Si el nivel de significación ( $p$ ) asociado a esta prueba estadística es menor que 0,05, entonces el modelo 4 proporciona un mejor ajuste. De este modo, se comprueba como el valor de la  $\chi^2$  (19,301; g.l. 1) confirma que la condición impuesta en el modelo 4 para formar el modelo 2 ( $\gamma_{17} = 0$ ) es restrictiva (Long, 1983; p. 67). Esto es, si se prescinde de esta restricción, entonces aparece una mejora del ajuste estadísticamente significativa del modelo 4 sobre el modelo 2. La misma prueba estadística podemos efectuar para el análisis comparativo entre los modelos 3 y 4. Así, el valor de la prueba estadística de

la  $\chi^2$  (9,716; g.l. 1) nos confirma que la condición introducida en el modelo 3 ( $\gamma_1 = \gamma_2 = \gamma_3 = \gamma_{17}$ ) con respecto al modelo 4 no es válida.

En definitiva, se aprecia que el modelo 4 se ajusta mejor a los datos en comparación con cualquiera de los otros dos modelos configurativos. El entorno participa, ostenta un papel relevante, en las decisiones directivas sobre el diseño organizativo, pero no llega a determinarlas. Las decisiones de los directivos convergen en parte con su percepción sobre el entorno; por tanto, la dirección tiene un margen de maniobra relativo. Este resultado apoya la idea de discrecionalidad directiva relativa frente a una visión puramente isomórfica o puramente equifinalista.

**FIGURA IV.4**

**Importancia relativa de los distintos factores incluidos en los tres modelos configurativos**



Por otra parte, debemos fijarnos en el coeficiente estructural  $\gamma_4$  de los tres modelos configurativos. En *primer lugar*, debemos resaltar que en los tres modelos

la consistencia interna tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre los resultados económicos. En *segundo lugar*, también en los tres modelos, se manifiesta como el factor explicativo más importante de los resultados económicos. Tal y como se observa en la figura IV.4, indistintamente del modelo elegido, la consistencia interna siempre presenta una importancia relativa<sup>92</sup> mayor que los demás factores, superando en los tres modelos la cuota del 32%. Por consiguiente, la influencia del ajuste en los resultados económicos es manifiesta. En *último término*, se distingue como el seguimiento de una pauta de covariación proporcional entre el entorno y la organización (modelo 3) obtiene el mayor impacto positivo sobre los resultados económicos ( $\gamma_4 = 0,221$ ), en comparación con el modelo 3 ( $\gamma_4 = 0,125$ ) y con el modelo 4 ( $\gamma_4 = 0,132$ ). Estos resultados indican la conveniencia de que la organización se ajuste a los requerimientos del entorno para conseguir una mayor rentabilidad empresarial, recordando la connotación isomórfica implícita en el enfoque sistémico y la importancia de la existencia de un ajuste global.

#### 4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En general, en este capítulo hemos comprobado la influencia del ajuste sobre los resultados económicos, tanto si consideramos solamente el ajuste entre los elementos de la estrategia o de la organización (ajuste interno) como si introducimos también las características del entorno y analizamos el ajuste entre los elementos controlables por la dirección y los no controlables (ajuste global). *Ambos tipos de ajuste presentan un efecto significativo sobre los resultados económicos y, por tanto, se muestran como un factor explicativo básico de la efectividad empresarial.*

Además, en ambos marcos teóricos se ha constatado que *las características del entorno sustentan a las decisiones sobre la estrategia y el diseño organizativo, influyendo de forma simultánea sobre los resultados económicos.* En el modelo de Porter se evidencia que en función del grado de intensidad competitiva de una industria diferentes tipos de estrategia alcanzan resultados económicos divergentes. Igualmente, en el modelo de Miles y Snow se aprecia que el grado de incertidumbre

---

<sup>92</sup> La importancia relativa se calcula a partir de los coeficientes estandarizados de cada uno de los modelos configurativos.



ambiental no puede ser ignorado. El seguimiento de una pauta de variación común entre los elementos de la organización y la incertidumbre afecta de forma primordial a los resultados económicos. Por lo tanto, es necesario considerar estas fuerzas externas de modo que podamos analizar el marco completo, y evaluar cuál es su influencia sobre los resultados económicos. *Cualquier estudio que considere exclusivamente la relación entre factores internos (estrategia y/o organización) y resultados empresariales está omitiendo una parte básica de la realidad empresarial: la interrelación entre los elementos internos y externos, y su efecto en los resultados empresariales.*

*La demostración de que el entorno influye en la empresa no contradice la idea de elección directiva.* En ambos marcos teóricos hemos podido apreciar cómo las elecciones de la dirección sobre la estrategia y el diseño organizativo se interrelacionan con el entorno, y afectan de manera básica sobre los resultados económicos.

Así, en el marco de Porter se constata que, aunque un aumento en el grado de intensidad competitiva industrial afecta de forma negativa a la mayoría de las elecciones estratégicas, aquellas empresas que hayan elegido seguir una estrategia competitiva segmentada de posicionamiento a la mitad o una estrategia competitiva no segmentada de diferenciación obtendrán unos resultados económicos más positivos. *Un aumento en la intensidad competitiva no influye siempre de forma negativa en los resultados económicos, depende del tipo de estrategia* (no se confirma la hipótesis 4a). La visión puramente determinista defendería que ante aumentos del grado de intensidad competitiva industrial *todas* las estrategias competitivas presentarían resultados negativos y similares (uniformidad). Esta coyuntura no se constata en nuestro estudio, por lo que la dirección ostentan un grado de discrecionalidad concluyente a la hora de mejorar los resultados económicos. La estructura industrial no se manifiesta como el factor determinante de los resultados económicos, sino que éstos dependen de la estrategia competitiva adoptada por la empresa.

Además, este trabajo reafirma las presunciones básicas del enfoque contingente de que: a) no existe una única estrategia óptima (universal), b) y no todas las estrategias competitivas obtienen resultados similares. Para cada tipo de

entorno puede existir una determinada estrategia óptima, por lo que, en función del entorno, distintas estrategias obtendrán distintos resultados. Como hemos comprobado, *una variación en el nivel de intensidad competitiva industrial produce un efecto distintivo en los resultados económicos en función del tipo de estrategia competitiva* (se confirma la hipótesis 4b). Por lo tanto, tal y como afirmaba Porter (1980), aunque variaciones de la intensidad competitiva puede elevar (o disminuir) el nivel de resultados económicos para todas las empresas (o el promedio del sector industrial), no todas ellas presentan unos resultados similares. Existen diferencias significativas entre diferentes elecciones estratégicas en el efecto de la intensidad competitiva sobre los resultados.

Del mismo modo, en la tipología de Miles y Snow se evidencia la conveniencia de que variaciones en la incertidumbre ambiental estén interrelacionadas con variaciones en los tres elementos organizativos, lo cual asienta fuertemente la idea de una cierta uniformidad o isomorfismo en este marco substantivo. Por el contrario, también cuando se mantiene una pauta consistente entre los elementos de la organización, con independencia de lo que acontece en el entorno, se comprueba el efecto positivo que produce en los resultados económicos. Aún así, hemos comprobado como el modelo que postula un grado relativo de isomorfismo/equifinalidad se ajusta mejor a los datos que el modelo que defiende la proposición pura de isomorfismo y que el modelo que defiende la proposición pura de equifinalidad. Por consiguiente, *tanto el entorno como las decisiones tomadas por la dirección respecto al diseño organizativo deben considerarse como determinantes básicos de los resultados económicos*.

En cuanto a los efectos sobre los resultados económicos de las variables de control introducidas en ambas tipologías, debemos de resaltar sobre todo el impacto significativo y positivo que presentan la dimensión organizativa y la localización de las empresas en un distrito industrial. Camisón (2000b) identifica a estas dos variables como factores críticos para las PYMEs. Así pues, estos resultados concuerdan con los obtenidos en otras investigaciones precedentes en los que el tamaño empresarial (p.ej., Camisón, 2001b) y la concentración geográfica (p.ej., Camisón y Molina, 1996) surgen como factores competitivos básicos.

Por otra parte, a continuación resaltamos otras conclusiones referidas a cada uno de estos dos marcos teóricos.

- En cuanto a la conveniencia de perseguir simultáneamente las dos clases de ventajas competitivas, los resultados respaldan que *ambas ventajas son plenamente compatibles* ya que la estrategia mixta consigue unos buenos resultados tanto si nos encontramos en un ámbito competitivo elevado como reducido. Asimismo, esta combinación mixta de ventajas competitivas parece proporcionar cierta estabilidad en los resultados económicos conseguidos, ya que éstos son notables con independencia del grado de amplitud producto-mercado. Por tanto, no se evidencia, tal y como afirmaba Porter (1980), que solamente en un ámbito competitivo reducido es factible el seguimiento de una combinación mixta. Asimismo, tampoco se demuestra la argumentación contraria de Hall (1980) en cuanto que esta combinación es más beneficiosa en un ámbito competitivo elevado (no segmentado).

- Por otra parte, y referido al dominio global, la tipología de Porter intenta explicar porqué diferentes estrategias competitivas son más o menos rentables en función de la estructura de mercado a la que se enfrentan. En este sentido, podemos observar la ostensible disparidad en las interpretaciones y conclusiones derivadas de distintas investigaciones en función: a) de la introducción de las interacciones entre los diferentes elementos, y b) de enmarcar las conductas empresariales dentro de su contexto industrial. Así, se constata que los resultados económicos dependen tanto de elementos internos (dimensiones estratégicas) como externos (intensidad competitiva de la industria), así como de sus interrelaciones. Ninguna estrategia competitiva es netamente superior a otra, su valor depende claramente de la intensidad competitiva.

En conjunto, se corrobora que la relación estrategia competitiva y entorno industrial es bastante más compleja que la derivada de análisis parciales (correlaciones bivariadas, modelos de efectos independientes) en los que solamente se analizan las relaciones directas. *La introducción de las interrelaciones entre los elementos del modelo de competitividad de Porter modifica claramente los resultados extraídos.* Un ejemplo representativo es observar las conclusiones tan divergentes a las que se llega si comparamos los resultados extraídos mediante un

análisis de correlaciones bivariadas y el modelo global (tabla IV.16). A nuestro parecer, este es un indicio evidente del peligro advertido por Miller y Dess (1993) y Venkatraman (1990) de que se analice de forma parcial un determinado marco teórico, sin considerarlo, pues, en su globalidad.

TABLA IV.16

## La visión parcial y global del modelo de Porter: su repercusión en los resultados

Análisis	Resultados
Correlaciones bivariadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia no segmentada mixta en un entorno industrial poco competitivo obtendría los mejores resultados económicos</li> <li>• La estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad en un entorno industrial muy competitivo obtendría los peores resultados económicos</li> </ul>
Modelo global (modelo VIII)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia no segmentada de diferenciación en una industria muy competitiva alcanza los mejores resultados</li> <li>• La estrategia segmentada de posicionamiento a la mitad en un entorno industrial poco competitivo obtiene los peores resultados</li> </ul>

En este sentido, se aprecia que *cuando la intensidad competitiva es reducida no existe una única estrategia óptima*, sino que la mayoría de ellas obtienen unos buenos resultados económicos. En un entorno competitivo poco competitivo cualquier estrategia competitiva es factible (Porter, 1980). Por el contrario, cuando nos hallamos *en un entorno industrial altamente competitivo podemos identificar la existencia de una única estrategia competitiva favorable, la estrategia no segmentada de diferenciación*, la cual, además, obtiene los mejores resultados económicos. Las empresas pequeñas y medianas empresas industriales deben de eludir el competir únicamente con precios bajos (estrategias de liderazgo en costes) cuando aumenta la intensidad competitiva, apareciendo la estrategia de diferenciación como la alternativa más prometedora (Kotha y Orne, 1989), siempre y cuando ésta se coordine con un esfuerzo en la innovación de productos y/o el desarrollo de nuevos mercados (Porter, 1996, 1980).

- Un modelo completo de la tipología de Miles y Snow *debe considerar tanto los efectos directos de los elementos como los efectos derivados de la consistencia interna entre ellos*. Ambos pueden presentar un impacto significativo sobre los resultados.

Esta investigación sugiere que un proceso productivo flexible requiere de descentralización en la toma de decisiones y competir en un ámbito de negocio amplio. De forma inversa, un proceso productivo no flexible requiere de una centralización en la toma de decisiones y de un ámbito competitivo reducido. Existe una correlación significativa, una pauta de covariación proporcional, entre estas tres dimensiones organizativas. Aumentos en una de estas dimensiones deben venir acompañados de aumentos en las otras dimensiones, del mismo modo, disminuciones en una de ellas vienen acompañados de disminuciones en las restantes. Cuando se sigue esta propiedad, es decir, se fundamenta la existencia de una pauta coherente de variación, entonces se auspicia una mejora en los resultados económicos. Los cambios organizativos no son independientes de los cambios en el entorno, por lo tanto, no es indicado omitir la incertidumbre ambiental.

La mayoría de los autores razonan que un aumento en el grado de descentralización, de amplitud producto-mercado o de la flexibilidad productiva está correlacionado con una mayor percepción de incertidumbre en el entorno. No obstante, nuestros resultados apoyan parcialmente esta asociación. Aunque se evidencia que un mayor grado de incertidumbre se correlaciona positivamente con un mayor nivel en las tres características organizativas, es decir, existe un ajuste externo significativo entre el grado de incertidumbre y las características organizativas, sin embargo, el grado de correlación o consistencia interna entre los elementos de la organización es mucho más intenso que entre éstos y la incertidumbre. Ciertamente, la incertidumbre covaría con las características organizativas, pero el nivel más elevado de covariación se presenta en el ajuste interno. Esta circunstancia evidencia que, aun cuando el entorno influye en el la organización, existe una margen elevado de discrecionalidad para elegir el diseño organizativo.

Los resultados de este estudio confirman aquellos estudios (p.ej. Leifer y Huber, 1977) en los que la consistencia entre los elementos organizativos era mucho mayor que la consistencia entre la incertidumbre y los elementos internos. Por lo tanto, *seguir una pauta de variación coherente entre las condiciones organizativas es substancial para conseguir un aumento significativo de la efectividad organizacional*. En este sentido, Osborn y Hunt (1974; p. 243) señalaban que mantener la consistencia interna es tan importante como conseguir la consistencia

entre las condiciones del entorno y las organizativas. Como afirman estos autores, la larga lista de estudios que muestran correlaciones significativas entre estos elementos internos de la organización soportan los resultados extraídos en este estudio. Entre éstos podemos destacar el de Khandwalla (1973a),

En definitiva, se evidencia la existencia de una “meta-estrategia” (Mintzberg, 1978), una orientación subyacente que una organización tiene en relación con su entorno, sin que esta correlación sea tan fuerte que delimite la discrecionalidad directiva. Por tanto, se reconoce la inseparabilidad de la organización de su contexto, incluyendo simultáneamente a la incertidumbre del entorno y a las tres dimensiones organizativas para conformar la configuración. Los arquetipos estarán caracterizados por la consistencia entre, o en evolución de, las variables del entorno, de la estrategia, de la estructura y de los procesos (Miller y Friesen, 1978,1977). Se resalta de este modo la característica de sistema abierto, puesto que *es notoria la existencia de una correlación significativa entre el entorno y las decisiones directivas, sin que esto denote que la percepción del entorno restringe al diseño organizacional o que se presente una uniformidad organizativa en función de esta percepción del entorno*. El entorno condiciona a la organización, pero no la determina.

Por último, debemos comentar que aunque la varianza explicada de los resultados económicos, tanto en la tipología de Porter (determinada a partir de los reducidos  $R^2$  de las rectas de regresión) como en la tipología de Miles y Snow (determinada por los elevados D5), es tenue, esta característica no debería tomarse como una limitación del estudio, porque nuestra intención no fue desarrollar un modelo sólido para predecir el desempeño, sino construir una serie de modelos, basados en ecuaciones de regresión, que eran utilizados como una herramienta analítica para contrastar una determinada relación (Olson y Bokor, 1995; Covin y Slevin, 1989; Hitt y Ireland, 1985; Hambrick, 1983c; Cohen, 1968). En nuestro caso, la evaluación de la importancia del ajuste estratégico.

La finalidad en la construcción de los modelos de regresión con efectos de interacción era analizar si las interacciones producían un efecto significativo sobre la efectividad empresarial. Igualmente, el propósito para la construcción de los modelos

factoriales de segundo orden era fijar y entender el patrón de las relaciones entre las diferentes dimensiones para constatar si la consistencia entre las mismas ejercía un impacto significativo sobre el desempeño económico. Por lo tanto, y en ambos casos, nuestra investigación no pretendía formular un modelo que explicase la varianza total del desempeño económico. Así pues, tal y como argumentan Covin y Slevin (1989, p. 84), el hecho que las ecuaciones de regresión no expliquen una elevada porción de la varianza de los resultados económicos, solamente sugiere la presencia de otra serie de variables con una influencia igual o más importante a la hora de predecir la rentabilidad de las pequeñas empresas. En el mismo sentido se expresan Hitt y Ireland (1985; p. 281), al obtener una variación explicada similar a la de nuestro estudio, cuando afirman que “como era de esperar, existen otra serie de factores que también afectarán al desempeño económico”.





**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**



## 1. CONCLUSIONES

Las alusiones al concepto de ajuste han sido tan genéricas que se ha convertido en uno de los conceptos más complejos y difíciles de especificar que podemos encontrar en nuestra disciplina. Por consiguiente, el primer paso en este trabajo ha sido delimitar este concepto. De esta forma, al analizar la naturaleza del ajuste, surge una de las principales contribuciones de este estudio: *explicar cuáles son las diferentes definiciones de ajuste existentes*. Si bien es cierto que se han efectuado ya algunos esfuerzos en esta línea (p.ej., Venkatraman, 1989a; Drazin y Van de Ven, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984; Schoonhoven, 1981), en este estudio hemos integrado sus aportaciones y hemos reunido a los tres elementos básicos que necesitamos para cada comprender cada una de las nociones del concepto de ajuste: su naturaleza, operativización e hipótesis substantiva defendida.

En este sentido, el ajuste se conceptúa como cualquier relación algebraica entre dos o más variables, y se distinguen cuatro formas funcionales o definiciones de ajuste: el ajuste como mediación, el ajuste como correlación, el ajuste como diferencias y el ajuste como interacción. Cada uno de estos tipos se explicita mediante una formulación matemática particular y, por tanto, esta particularidad implica una interpretación distintiva de la noción de ajuste. Asimismo, se indica qué técnica analítica es la más adecuada para realizar la operativización de estas definiciones.

Con ello hemos pretendido delimitar la definición de ajuste defendida en un cierto marco teórico. La definición de ajuste adoptada en una determinada investigación empírica influye de manera decisiva en la esencia e interpretación de un marco teórico. Se establece un vínculo indisoluble entre la elección de la teoría y la selección de la definición de ajuste, por lo que diferentes marcos teóricos necesitan de diferentes definiciones de ajuste y métodos para contrastarlos, no siendo aconsejable, o como mínimo problemático, intentar validar un marco teórico utilizando una definición de ajuste no acorde con el mismo. Asimismo, otro aspecto

básico es distinguir en un marco teórico entre las afirmaciones que especifican las relaciones congruentes (ajuste) entre los elementos, de las afirmaciones que explican las relaciones contingentes (efecto del ajuste). Con todo ello, se incentiva la realización de estudios rigurosos sobre el efecto del ajuste en los resultados económicos.

Por otra parte, y aunque un capítulo importante de la literatura sobre Dirección Estratégica ha analizado profusamente las tipologías de Porter (1985,1980) y de Miles y Snow (1978), se siguen observando en la actualidad lagunas importantes en su elaboración e interpretación. Incluso después de muchos años de trabajo sigue existiendo una gran confusión sobre la utilidad de adoptar estos marcos teóricos y cuál es la forma más adecuada de examinarlos (Dess *et al.*, 1993; Doty *et al.*, 1993; Ketchen *et al.*, 1993). Esta coyuntura hace que la modelización de estas tipologías o marcos teóricos siga siendo un campo interesante de estudio. Según Porter (1991), los modelos concretan y formalizan los marcos, en cambio, los marcos enriquecen a los modelos ampliando el número de variables y describiendo la diversidad de situaciones que se dan en la realidad.

Un primer paso ha sido distinguir tres aproximaciones al estudio de las configuraciones estratégicas: los grupos estratégicos, los tipos estratégicos reales y los tipos estratégicos ideales. Esta distinción nos permite delimitar de forma más exacta la propia definición de tipología estratégica. Así, defendemos la idea de que *cualquier marco teórico o tipología se basa en la concepción de tipos ideales* propuesta por Weber (1990). Los conceptos ideales ponen de relieve los elementos esenciales de cierto fenómeno mediante una ordenación explícita de las dimensiones o características sobre las que se fundamenta una tipología. No obstante, el concepto de configuración estratégica incluye, además de esta reunión de diversas dimensiones, la interdependencia entre las mismas. Por consiguiente, una de las aportaciones básicas de este estudio es *la incorporación sistemática del ajuste entre los elementos como un componente básico en la definición de configuración estratégica*.

Así, hemos explicado y justificado qué definición de ajuste debe adoptar el investigador en cada una de las dos tipologías. En *la tipología de Porter el ajuste (sinergia) se especifica mediante las interacciones entre las tres dimensiones*

*estratégicas –ventaja competitiva en costes, ventaja competitiva en diferenciación y ámbito competitivo-, mientras que en la tipología de Miles y Snow el ajuste (consistencia interna) viene especificado mediante la covariación entre las tres dimensiones organizativas –ámbito competitivo, flexibilidad productiva y descentralización en la toma de decisiones-. Simultáneamente, la reunión de diversas dimensiones nos conduce hacia la especificación de la clase de constructo multidimensional que preserva cada tipología. En la tipología de Porter los tipos ideales de estrategias competitivas siguen un constructo de perfil, con lo cual se conforman ocho combinaciones o tipos de estrategias competitivas. En cambio, en la tipología de Miles y Snow se defiende la existencia de un único arquetipo ideal de configuración organizativa, el cual se define como un constructo latente a partir del establecimiento de una pauta de covariación simétrica entre las dimensiones.*

Una vez delimitados los conceptos básicos utilizados en este estudio –ajuste y tipología-, y por tanto alcanzado el primer objetivo planteado en esta investigación, a continuación se sintetizan las principales implicaciones teóricas y metodológicas extraídas del mismo.

### **1.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS**

La consideración del ajuste en la elaboración y análisis de estas dos tipologías no consiste simplemente en adicionar un nuevo componente, sino que, debido a la propia concepción del ajuste, se introducen interrelaciones no contempladas entre los elementos tradicionalmente considerados. Como defiende Porter (1991; p. 98), la modelización de un marco teórico será especialmente meritoria si incorpora todas las sutiles interrelaciones que envuelven a un limitado número de variables. En la misma línea de pensamiento, Whetten (1989, pp. 492-493) sostiene que una contribución significativa al desarrollo de una teoría consiste en la aplicación de nuevas relaciones, no en listados más o menos extensos de variables. Asimismo, esta introducción permite convertir las asunciones que postulan la importancia del ajuste en hipótesis objeto de contraste empírico.

En este sentido, nuestro principal propósito era comprobar la importancia del ajuste, como elemento con un efecto fundamental en el nivel de resultados económicos. Esta investigación, utilizando la terminología de Thompson y Strickland (1994, p. 55), se ha concentrado en examinar la “prueba de la bondad del ajuste” de

la estrategia con la situación de la empresa, es decir, el “ajuste estratégico” (Grant, 1996; pp. 59-62) entre una serie de elementos internos y externos a la empresa, siendo éste el principal reto para el “directivo estratégico” (Johnson y Scholes, 1997; p. 27) o el “subsistema administrativo” de la empresa (Menguzzato y Renau, 1991; p. 29). Los resultados obtenidos afianzan el reconocimiento del campo de investigación sobre el ajuste estratégico, defendiendo de esta forma que la efectividad empresarial no se debe a un único atributo, sino que el determinante principal es la interrelación entre dos o más atributos (Lukas *et al.*, 2001; Spanos y Lioukas, 2001; Zajac *et al.*, 2000; Miller, 1996; Porter, 1996,1980; Miles y Snow, 1994,1978; Doty *et al.*, 1993; Powell, 1992; Venkatraman, 1990; Alexander y Randolph, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Jelinek y Burstein, 1982; Jemison, 1981b; Lenz, 1980a; Child, 1975,1972; Khandwalla, 1973a). La conclusión principal de este estudio es que *el ajuste entre elementos contextuales, estratégicos y estructurales es un predictor significativo de los resultados económicos.*

En la medida que la consecución de este ajuste estratégico sea una manifestación de la discrecionalidad de los directivos, entonces se fundamenta la importancia de las habilidades de la dirección, cuya tarea principal precisamente consiste en coordinar a las diferentes partes de una organización entre sí y con los requerimientos del entorno. Como se ha podido constatar, tanto Porter como Miles y Snow adoptan el concepto de “elección estratégica” propuesto por Child (1972) con el objetivo de perseguir el ajuste, y, por tanto, sostienen el papel básico que desempeñan las decisiones de la dirección en la rentabilidad empresarial. En este sentido, la noción de ajuste no es sólo una postura teórica, sin relevancia práctica alguna; todo lo contrario, derivado de los resultados de este estudio se evidencia que es esencial comprender las interrelaciones que se producen entre los diversos elementos. “Tendremos que darnos cuenta de que lo que funciona en un mundo en el que los sectores, las organizaciones y las áreas de responsabilidad están claramente definidos, tiende a fallar cuando todos ellos están interrelacionados” (Roos y Lissack, 2000; p. 76). Es más, debido a estas interdependencias, actuaciones simples o parciales que pretenden conseguir un determinado efecto pueden ser totalmente contraproducentes. Cuando los directivos no contemplan a los elementos de la organización de forma interrelacionada, los resultados son con frecuencia indeseables (Miles y Snow, 1978; p. 23).

Este tipo de gestión cuyo eje principal es el ajuste estratégico, en vez de enfatizar individualmente la importancia de diversos elementos, ya sean recursos estratégicos, ventajas competitivas o características organizativas, presta mucha más atención a las interrelaciones que se producen entre ellos, adoptando así una visión integral en la que *la destreza conceptual de los directivos* (Steers *et al.*, 1985) *adquiere la mayor relevancia*. Tanto las características del entorno como las empresariales deberían ser consideradas como componentes de un marco holístico, y los directivos deberían adoptar una postura estratégica integradora, percibiendo a todos estos elementos como intrínsecamente interrelacionados, siendo este ajuste global uno de los factores básicos en los que descansa el sostenimiento de la competitividad empresarial.

Por otro lado, ni el entorno ni la organización determinan de forma exclusiva a los resultados económicos; ninguno de estos dos elementos puede desentenderse del otro. Por lo tanto, ni la proposición isomórfica se cumple, ni tampoco la proposición equifinalista. Los resultados extraídos de esta investigación evidencian la adecuación de posicionarse de forma intermedia o relativa entre ambas proposiciones. Frente a lo que propone la equifinalidad, y aunque los factores controlables por la dirección (estrategia competitiva y configuración organizativa) producen un efecto significativo sobre los resultados, la dirección no puede obviar la evolución del entorno (intensidad competitiva de la industria e incertidumbre ambiental) que le rodea. De esta forma cobra relevancia la noción de sistema abierto, y pierde fuerza la pretensión de discrecionalidad directiva. Frente a lo que propone el isomorfismo, y aunque las variables no controlables por la dirección inciden de forma significativa en los resultados económicos, las variables controlables ejercen también un impacto significativo sobre los resultados económicos. De esta forma, cobra relevancia la noción de discrecionalidad directiva y disminuye la función de selección del entorno.

Por consiguiente, la dirección dispone de un relativo margen de discrecionalidad para establecer el ajuste de la estrategia/organización con el entorno, que permite contrarrestar el determinismo ambiental. *Los resultados económicos sólo se explican parcialmente por las características del entorno* (intensidad competitiva e incertidumbre), *la elección estratégica es también un factor determinante*. Ello sugiere que la dirección no debe limitarse a ajustar la estrategia/organización a los imperativos del entorno, sino que sus decisiones pueden influir o redefinir las características del

entorno. En definitiva, la perspectiva de la elección estratégica sobresale como el razonamiento teórico legítimo.

## 1.2. IMPLICACIONES METODOLÓGICAS

Tanto en la tipología de Porter como en la de Miles y Snow se debiera tener presente el carácter ideal del término “tipo”. Una correcta interpretación del significado de este término teórico hace que la mayoría de los estudios empíricos realizados no puedan ser calificados estrictamente de “tipologías”, sino simplemente de “clasificaciones”. Por consiguiente, creímos oportuno salvar esta limitación, mediante *el desarrollo de dos metodologías, cada una de ellas privativa de una determinada tipología*. Ambas metodologías conforman configuraciones estratégicas ideales, e introducen la definición de ajuste que más se adapta a cada uno de los dos marcos substantivos objeto de estudio en esta investigación. “Las metodologías empleadas para desarrollar y contrastar arquetipos, ya sean de naturaleza estratégica u organizativa, deberían ser capaces de capturar la complejidad de las interrelaciones que, de forma respectiva, constituirán realmente las estrategias y las organizaciones” (Galbraith y Schendel, 1983; p.156).

A este respecto, la metodología propuesta para modelizar la tipología de Porter recoge tres particularidades: a) la naturaleza interactiva del ajuste, b) se operativiza a la estrategia competitiva como un constructo multidimensional de perfil, c) y la naturaleza ideal de la estrategia competitiva. Para lo cual, nos basamos en una extensión y adaptación del análisis de regresión con efectos de interacción. Este procedimiento introduce sistemáticamente al elemento “sinergia” entre las ventajas competitivas y el ámbito competitivo, defendido por Hofer y Schendel (1978) como un componente más del contenido del concepto de estrategia competitiva. Asimismo, permite analizar de forma descriptiva los efectos combinados (conjuntos) de la intensidad competitiva y la estrategia competitiva sobre los resultados rentabilidad empresarial. En este sentido, han sido diversos los autores (p.ej., Stimpert y Duhaime, 1997; Dess *et al.*, 1995; Hitt y Ireland, 1985; Gale, 1972) que afirman que uno de los retos más atractivos de futuras investigaciones es desarrollar marcos de análisis que exploren cómo interactúan la industria y las estrategias competitivas para influir sobre los resultados.



Por lo que respecta al modelo de Miles y Snow, en esta tesis se propone una metodología que recoge tres particularidades: a) la naturaleza covariante del ajuste, b) la operativización de la organización como un constructo multidimensional latente, c) y la naturaleza ideal del arquetipo organizativo consistente. Así, nos basamos en la técnica del análisis de ecuaciones estructurales, mediante la que se especifica un factor de segundo orden que presenta una pauta común de variación proporcional. Con este procedimiento, esta pauta de covariación representa a la propia organización, respetando la visión sistémica defendida por Drazin y Van de Ven (1985) y Venkatraman y Camillus (1984). Desde este punto de vista, nos centramos en descubrir la pureza o calidad de esa consistencia interna, que es realmente el fundamento normativo primigenio de esta tipología configurativa.

A nuestro parecer, ambos procedimientos cumplen los tres requisitos exigidos por Bartunek *et al.*, (1993) para calificar a una metodología como de innovadora: enmiendan limitaciones de metodologías anteriores, presentan un valor añadido y se especifica la cuestión o hipótesis objeto de estudio a la que se pretende dar respuesta (véase tabla III.14). Asimismo, ambos métodos presentan una perspectiva alternativa al estudio de estas dos tipologías estratégicas, en los que se subraya sobre todo el papel del ajuste entre los diferentes elementos en la determinación de los resultados económicos.

## **2. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**

El intentar especificar qué definición de ajuste es el propuesto implícitamente por una determinada teoría es una tarea difícil (Collins *et al.*, 1988). La apelación genérica al ajuste y el uso concurrente en una misma teoría de diversos términos con connotaciones diferentes, hace que, necesariamente, exista cierta discrecionalidad por parte del investigador cuando intenta fijar su naturaleza. Así pues, este trabajo presenta un primer intento en esta dirección para dos de los marcos teóricos más extendidos en la Dirección Estratégica. Las investigaciones futuras que se proponen a continuación pretenden tanto superar las limitaciones encontradas en la presente investigación, así como ampliarla incorporando nuevos elementos de estudio sugeridos por las anteriores conclusiones.

- La investigación ha sido realizada en un momento determinado de tiempo, es decir, es un estudio de corte transversal. Así, algunos investigadores (p.ej., Zajac *et al.*, 2000; Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Lamont *et al.*, 1993; Miller y Friesen, 1984) han criticado la orientación estática del ajuste, defendiendo una visión más dinámica. Mientras que la visión estática implica un ajuste en un momento determinado, el estudio dinámico comporta una relación directa con la cuestión del cambio estratégico (Zajac *et al.*, 2000). Por tanto, el diseño de un estudio longitudinal necesitará a su vez de desarrollos apropiados del concepto de ajuste dentro de esta perspectiva (Venkatraman, 1989a).

En este sentido, cobra especial relevancia la expresión de ajuste como covariación, y el marco teórico postulado por Miles y Snow, ya que, precisamente, uno de sus objetivos es analizar el proceso de adaptación. Las configuraciones son en esencia dinámicas, por lo que las interdependencias serán analizadas mejor observando los cambios acontecidos en las organizaciones a través del tiempo (Miller, 1996; Venkatraman y Camillus, 1984; Galbraith y Schendel, 1983; Miller y Friesen, 1978). Estas investigaciones introducirán la variable “tiempo” en el análisis, permitiendo un análisis más exacto de los procesos de cambio acontecidos en las organizaciones, y sobre la existencia de una “pauta de covariación temporal” en las organizaciones. De esta forma se podría estudiar realmente si existe una pauta común y coherente en el tiempo a la hora de tomar las decisiones sobre estos tres elementos y, al mismo tiempo, se analizaría cómo cambian (intensidad y sentido) esos patrones configurativos en el tiempo, enlazando directamente con aquellas investigaciones centradas en los estudios dinámicos en las organizaciones (p.ej., Macintosh y Maclean, 1999; Romanelli y Tushman, 1994; Greenwood y Hinings, 1993).

Por otra parte, dado que las configuraciones pueden contener también relaciones no lineales e iterativas entre sus componentes (Meyer *et al.*, 1993) es interesante introducir estas complejas formas funcionales mediante metodologías que permitan su análisis. Igualmente, Weick (1969) defienden que el elemento básico en una organización son los ciclos de comportamiento en los que la acción va seguida de una reacción que, a su vez, es sucedida por una ulterior acción. En esta línea de investigación, cobra especial relevancia la metodología de “dinámica de sistemas” (Forrester, 1961) que permite incorporar bucles de retroalimentación y

analizar su impacto en el largo plazo. El concepto central de la dinámica de sistemas es comprender cómo todos los elementos de un sistema interactúan entre sí en el tiempo. Diversos programas informáticos (p.ej., DYNAMO, VENSIM) pueden ayudarnos en esta tarea.

Igualmente, Porter (1985, pp. 19-20) plantea que el atractivo del sector y la posición competitiva cambian a lo largo del tiempo, por lo tanto, sería también necesario analizar las interacciones dinámicas entre estos dos factores mediante estudios longitudinales. Asimismo, un cambio en la estructura del mercado puede alterar la capacidad de sostenimiento de una determinada estrategia competitiva. Por tanto, este análisis en el tiempo nos permitirá también analizar el mayor o menor sostenimiento de una ventaja competitiva y la rapidez de los procesos de imitación. Por otra parte, este diseño longitudinal podría ayudarnos a descender hacia otros niveles más profundos en su cadena de causalidad (Porter, 1991), incorporando mediante relaciones causales a las “fuerzas motrices” o determinantes estructurales como el origen del mantenimiento de las ventajas competitivas. En este sentido, un punto de partida atractivo sería el reciente estudio realizado por Spanos y Lioukas (2001), en el que se integran los recursos y las ventajas competitivas. Así, dotando al modelo propuesto por estos autores de una perspectiva longitudinal –datos de panel- se podría considerar la visión causal derivada de los diversos niveles del modelo de competitividad de Porter (1991), y no, tal y como sucede ahora, limitarnos a analizar únicamente el primer nivel.

Por otra parte, también sería interesante la realización de un análisis de casos en el que sea posible recoger información a lo largo del tiempo y analizar las interrelaciones entre las diversas acciones y decisiones tomadas a lo largo del tiempo. En este sentido, las técnicas empleadas de recogida de información se basarán en la discusión de grupos, entrevistas, o en la propia observación del investigador. En esta misma línea de investigación, otra posibilidad sería realizar un análisis de los discursos realizados a lo largo del tiempo en base a la recogida de información basada en noticias publicadas y/o informes internos de las empresas. Hoy en día los límites entre las investigaciones cuantitativas y cualitativas se está diluyendo, en parte gracias a los avances informáticos que permiten convertir grandes cantidades de datos cualitativos (palabras y/o frases) a datos cuantitativos

(frecuencias). Un ejemplo representativo de este proceso de investigación aparece explicado en el trabajo de Osborne *et al.*, (2001).

- Sería interesante profundizar en los resultados obtenidos utilizando una muestra de empresas con características diferentes a las presentadas en esta investigación. En este sentido, se podrían elegir muestras que incorporasen grandes empresas y empresas de servicios. Las pautas de comportamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas difieren significativamente de las seguidas por las grandes empresas (Camisón, 1997; Morrison y Roth, 1992). Asimismo, las características distintivas de los servicios (simultaneidad producción-consumo, intangibilidad, etc.) en comparación con las empresas industriales, pueden influir en un comportamiento estratégico distintivo. Estas réplicas deberían de confirmar, o rectificar, los resultados mostrados en esta investigación.

- Puesto que en esta investigación hemos tratado de ceñirnos lo más posible a las dimensiones claves defendidas en ambas tipologías, investigaciones futuras deben permitir extender el ámbito de análisis en ambas tipologías introduciendo nuevas características.

*Tipología de Porter.* Desde la perspectiva contingente de la estrategia, sería interesante analizar cómo afecta a los resultados económicos la interrelación entre las dimensiones estratégicas, el entorno y la flexibilidad productiva. Existen diversas argumentaciones teóricas que inciden en la importancia de esta característica. Así, la introducción de sistemas de producción flexibles ha sido uno de los motivos más argumentados para que sea más rentable seguir estrategias mixtas (p.ej., Corsten y Hill, 1995,1993). La tecnología penetra en la cadena de valor de una empresa y puede tener un efecto poderoso tanto en el coste como en la diferenciación, haciendo posibles interrelaciones donde no lo eran antes (Porter, 1985,1983). Por otra parte, la tecnología es también un importante determinante de la estructura del sector industrial (Porter, 1985; p. 189). Por tanto, se debe reconocer el papel dual de la tecnología al conformar tanto la ventaja competitiva como la estructura del sector industrial. Por lo tanto, es importante analizar el ajuste entre la estrategia competitiva y la tecnología empleada por una empresa (Zahra y Covin, 1993; Miller, A. 1988).

Igualmente, dentro de este marco substantivo se podría analizar cuáles son las interrelaciones entre la descentralización en la toma de decisiones y la estrategia

competitiva, así como sus efectos en los resultados económicos. Como dice Porter (1980), cambios en el enfoque competitivo requieren cambios en la estructura organizativa para apoyarlos, de tal forma que cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos que se traducen en diferencias en la cultura y estructura organizativas (White, 1986), y por lo tanto, la efectividad de una estrategia depende también de estas destrezas. Por consiguiente, es preciso ampliar el marco de análisis introduciendo las interrelaciones entre la estrategia y estos requisitos organizativos (Porter, 1996).

*Tipología de Miles y Snow.* Desde la teoría configurativa se podrían incluir las ventajas competitivas en el modelo de covariación para contrastar la existencia de una pauta de variación. Esta línea de investigación coincidiría básicamente con la defendida por Khandwalla (1973b), Miller (1987b,c,1986,1981,1979) y Ward y Bickford (1996). Todos ellos amplían el contenido de la estrategia competitiva introduciendo no sólo la amplitud producto-mercado, sino también aquellas características referentes a las ventajas competitivas de diferenciación y de costes. No obstante, dado que estos estudios se basan en un ajuste como correspondencias (correlaciones bivariadas), creemos que nuestro método permitiría una visión más íntegra de la organización. Tal y como defiende Miller (1978), y se ha podido constatar también en nuestra investigación, el estudio de una serie de correlaciones independientes seguramente no coincide con los resultados si se pudiesen analizar conjuntamente todas ellas. Por otra parte, investigaciones futuras podrían considerar al tamaño y la edad de la organización no únicamente como variables de control, sino también como variables que entren a formar parte integral de la propia configuración y, por tanto, que se incorporen en el análisis del ajuste. De este modo recogeríamos la idea de estudios como los de Mintzberg (1979), o Pugh *et al.*, (1969,1968).

- En la actualidad, una gran parte de la literatura sobre estrategia adopta la Teoría basada en los Recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Al igual que ocurre con la Teoría Contingente de la Estrategia y la Teoría Configurativa, la razón de una mayor rentabilidad puede encontrarse no en la posesión de unos recursos específicos, sino en los mecanismos de integración que aseguran la complementariedad entre ellos (Miller, 1996; Black y Boal, 1994). El ajuste entre las diferentes clases de recursos estratégicos es verdaderamente la base para un

desempeño superior (Bogaert *et al.*, 1994; p. 65). Por tanto, un desarrollo adecuado de este marco teórico no debería de obviar el componente de ajuste. El ajuste entre las partes, posiblemente sea la causa principal del logro de una mayor efectividad, más que el logro de una determinada ventaja competitiva o el disfrute de un único recurso estratégico (Miller, 1996; p. 510). Una línea de investigación futura sería analizar qué tipo de ajuste es el más acorde con este marco teórico.

En resumen, hemos presentado un análisis exhaustivo del concepto de ajuste, siendo éste un punto de referencia esencial para poder fijar la definición de ajuste defendida por una determinada teoría. Cualquier esfuerzo que trate de clarificar la delimitación y medición de conceptos clave en la Dirección Estratégica constituye, *per se*, una contribución significativa a esta literatura (Boyd y Reuning-Elliot, 1998; Fernández, 1987). No obstante, somos conscientes de la necesidad de profundizar en la investigación aquí iniciada con el fin de asentar en las investigaciones empíricas este componente generalmente olvidado. Precisamente, su recuperación en dos de las tipologías más extendidas y clásicas en el campo de la Dirección Estratégica ha supuesto el surgimiento de una visión novedosa e interesante en su estudio. Tal y como defiende Pfeffer (1993b), aunque el desarrollo de nuevas teorías es crítico para el desarrollo de cualquier disciplina, son elementales trabajos que traten de concretar las ideas ya expresadas. “Para seguir adelante con lo nuevo es útil comprender lo que ya se tiene” (Pfeffer, 1993a; p. 12). Es más, urge realizar revisiones de marcos teóricos clásicos que evalúen la necesidad de modificaciones y/o depuraciones tanto en los conceptos como en las relaciones existentes entre ellos (Shet y Sisodia, 1999; Varadarajan, 1999). Ésta ha sido la orientación secundada en este estudio.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**





- Aguinis, H. (1995): "Statistical power problems with moderated multiple regression in management research", *Journal of Management*, vol. 21, pp. 1141-1158.
- Aiken, L.S.; West, S.G. (1991): "*Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*", Sage, Newbury Park.
- Aldenderfer, M.E.; Blashfield, R.K. (1984): "*Cluster Analysis*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 44, Sage Publications, Newbury Park.
- Aldrich, H.A. (1979): "*Organizations and Environments*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Alexander, J.W.; Randolph, W.A. (1985): "The fit between technology and structure as a predictor of performance in nursing subunits", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 844-859.
- Allison, P.D. (1977): "Testing for interaction in multiple regression", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 144-153.
- Anderson, C.R.; Paine, F.T. (1975): "Managerial perceptions and strategic behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 811-823.
- Anderson, C.R.; Zeithaml, C.P. (1984): "Stage of the product life cycle, business strategy and business performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 5-24.
- Andrews, K.R. (1971): "*The Concept of Corporate Strategy*", Dow Jones Irwin, Homewood.
- Ansoff, I. (1988): "*Corporate Strategy*", Penguin Group, Londres.
- Aragón, J.A.; Senise, M.E.; Matías, F. (1998): "Estrategia, estructura organizativa y desempeño medioambiental: repercusiones del ajuste", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 3, pp. 41-56.
- ARDÁN (1998): "*Comunidad Valenciana 98. Directorio e Informe Económico-Financiero*", Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Vigo.
- Argote, L. (1982): "Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 420-434.

- Arnold, H.J. (1982): "Moderator variables: a clarification of conceptual, analytic, and psychometrics issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, pp. 143-174.
- Astley, W.G.; Van de Ven, A.H. (1983): "Central perspectives and debates in organizational theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 245-273.
- Astrachan, J.H.; Kokenko, T.A. (1994): "A neglected factor explaining family business succes: human resource practices", *Family Business Review*, vol. 7, pp. 251-262.
- Bacharach, S.B. (1989): "Organization theories: some criteria for evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 495-515.
- Bagozzi, R.P. (1980): "*A Causal Model in Marketing*", John Wiley, Nueva York.
- Bagozzi, R.P.; Phillips, L.W. (1982): "Representing an testing organizational theories: a holistic construct", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 459-489.
- Bagozzi, R.P.; Yi, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, pp. 74-94.
- Bailey, K.D. (1994): "*Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 102, Sage Publications, Newbury Park.
- Bain, J. (1959): "*Industrial Organization*", Whiley, Nueva York.
- Baker, D.D.; Cullen, J.B. (1993): "Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size, and change in size", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1251-1277.
- Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learnign orientation on organizational performace", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, pp. 411-427.
- Bakke, E.W. (1959): "Concept of the social organization", en Haire, M. (ed.) "*Modern Organization Theory*", Wiley, Nueva York, pp. 16-75. Citado en Rich (1992).
- Bantel, K.A. (1997): "Performance in adolescent, technology-based firms: product strategy, implementation, and sinergy", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, pp. 243-262.
- Barney, J.B. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B.; Hansen, M. H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 175-190.

- Barney, J.B.; Hoskisson, R.E. (1990): "Strategic groups: untested assertions and research proposals", *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 187-198.
- Baron, R.M.; Kenny, D.A. (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, pp. 1173-1182.
- Bartunek, J.M.; Bobko, P.; Venkatraman, N. (1993): "Toward innovation and diversity in management research methods", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1362-1373.
- Beal, R.M. (2000): "Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, pp. 27-47.
- Beal, R.M.; Lockamy, A. (1999): "Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach", *European Journal of Innovation Management*, vol. 2, núm. 2, pp. 71-81.
- Beal, R.M.; Yasai-Ardekani, M. (2000): "Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 733-762.
- Becker, B.; Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-501.
- Bedeian, A.G.; Day, D.V. (1994a): "Difference scores: rationale, formulation, and interpretation", *Journal of Management*, vol. 20, pp. 673-674.
- Bedeian, A.G.; Day, D.V. (1994b): "Concluding statement", *Journal of Management*, vol. 20, pp. 695-696.
- Bentler, P.M. (1995): "*EQS Structural Equations Program Manual*", Multivariate Software Inc., Encino.
- Bettis, R.A.; Hitt, M.A. (1995): "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 7-19.
- Bigné, E. (1999): "*La Empresa Familiar. Retos de Futuro*", Fundación Generalitat Valenciana Iberdrola, Valencia.
- Birley, S.; Westhead, P. (1990): "Growth and performance contrasts between types of small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 535-557.

- Black, J.A.; Boal, K. (1994): "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, especial verano, pp. 131-148.
- Blackburn, R.S. (1982): "Dimensions of structure: a review and reappraisal", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 59-66.
- Blalock, H.M. (1969): "*Theory Construction: From Verbal to Mathematical Formulations*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Blalock, H.M. (1965): "Theory building and the statistical concept of interaction", *American Sociological Review*, vol. 30, pp. 374-380.
- Blau, P.M. (1965): "The comparative study of organizations", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 18, pp. 323-338. Citado en Kast y Rosenzweig (1972).
- Boal, K.B.; Bryson, J.M. (1987): "Representation, testing and policy implications of planning processes", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 211-231.
- Bogaert, I.; Martens, R.; Van Cauwenbergh, A. (1994): "Strategy as a situational puzzle: the fit of components", En Hamel, G.; Heene, A. (ed.) "*Competence-Based Competition*", Wiley, Chichester, pp. 57-74.
- Bollen, K.A. (1989): "*Structural Equations with Latent Variables*", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, vol. 36, pp. 63-76.
- Bourgeois, L.J. III (1985): "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 548-573.
- Bourgeois, L.J. III (1984): "Strategic management and determinism", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 586-596.
- Bourgeois, L.J. III (1980): "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 25-39.
- Boyd, B.K.; Dess, G.G.; Rasheed, A.M.A. (1993): "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences", *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 204-226.
- Boyd, B.K.; Reuning-Elliott, E. (1998): "A measurement model of strategic planning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 181-192.
- Bracker, J. (1980): "The historical development of the strategic management concept", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 21-224.

- Bracker, J.S.; Pearson, J.N. (1986): "Planning and financial performance of small, mature firms", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 503-522.
- Brien, E.; Calantone, R. (1994): "Understanding competitive advantage through a strategic retail typology", *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, núm. 2, pp. 23-32.
- Brockner, J.; Chen, Y.R.; Mannix, E.A.; Leung, K.; Sakarlicki, D.P. (2000): "Culture and procedural fairness: when the effects of what you do depend on how you do it", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 138-159.
- Brown, S.D.; Gore, P.A. (1994): "An evaluation of interest congruence indices: distribution characteristics and measurement properties", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 45, pp. 310-327.
- Brush, T.H.; Bromiley, P. (1997): "What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 825-835.
- Brutus, S.; Fleenor, J.W.; Tisak, J. (1999): "Exploring the link between rating congruence and managerial effectiveness", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 16, pp. 308-322.
- Bueno, E. (1996): "*Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos*", Pirámide, Madrid.
- Burgelman, R.A. (1983): "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 61-70.
- Burns, G.; Napier, B. (1994): "Linking creativity, common vision, and customer connection: synergy for organizational competitiveness", *National Productivity Review*, vol. 13, pp. 587-600.
- Burns, T.R.; Stalker, G.M. (1961): "*The Management of Innovation*", Tavistock Institute, Londres.
- Burton, R.M.; Obel, D. (1998): "*Strategic Organizational Diagnosis and Design*", Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- Buzzell, R.D.; Wiersema, F.D. (1981): "Modelling changes in market share: a cross-sectional analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 27-42.
- Cabello, C.; García, M.; Jiménez, A.; Ruiz, J. (2000): "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 7, pp. 365-381.

- Camisón, C. (2001a): "*La Competitividad de la Empresa Industrial de la Comunidad Valenciana*", Tirant lo Blanch, Valencia.
- Camisón, C. (2001b): "La investigación sobre la Pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica", *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90, pp. 43-86.
- Camisón, C. (2000a): "Estructura de propiedad-control de la empresa familiar y desempeño organizativo: un análisis dentro de la población de empresas industriales valencianas", En Broseta, B. (dir.) "*Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*", Instituto de Investigación de la Empresa Familiar, Valencia.
- Camisón, C. (2000b): "Reflexiones sobre la investigación científica de la Pyme", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 13-30.
- Camisón, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96", *Revista de Contabilidad y Tributación*, núm. 199, pp. 201-264.
- Camisón, C. (1998): "Configuraciones organizativas, entorno y desempeño: un contraste empírico de los modelos teóricos sobre la relación organización-entorno en la empresa industrial española", *Trabajo de investigación para concurso de cátedra de Universidad*, Universidad de Valencia.
- Camisón, C. (1997): "*La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*", Civitas, Madrid.
- Camisón, C.; Cruz, S. (2002): "The measurement of the organizational performance from a strategical and stakeholders-based approach: creation of an instrument from a delphi study and validation with two empirical inquiries", *Spanish Journal of Finance and Accounting*, aceptado y pendiente de publicación.
- Camisón, C.; Molina, F.J. (1996): "Caracterización de las relaciones entre desempeño y los efectos industria y territorio: una aplicación basada en la Teoría de los Recursos Compartidos. El caso de los distritos industriales", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, núm. 3, pp. 1-15.
- Camp, C.C.; Chartrand, J.M. (1992): "A comparison and evaluation of interest congruence indices", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 41, pp. 162-182.

- Campbell-Hunt, C. (2000): "What have we learned about generic competitive strategy? a meta-analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 127-154.
- Carmine, E.G.; Zeller, R.A. (1979): "*Reliability and Validity Assessment*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 17, Sage Publications, Newbury Park.
- Carper, W.B.; Snizek, W.E. (1980): "The nature and types of organizational taxonomies: an overview", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 65-75.
- Casado, F. (1996): "Estrategia y resultados de la empresa familiar en España", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 91-98.
- Caves, R.E. (1980): "Industrial organization, corporate strategy and structure", *Journal of Economic Literature*, vol. 18, marzo, pp. 64-92.
- Chaffee, E.E. (1985): "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 89-98.
- Chakravarthy, B.S. (1982): "Adaptation: a promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 35-44.
- Chamberlain, N. (1968): "*Enterprise and Environment: the Firm in Time and Place*", McGraw-Hill, Nueva York. Citado en Lenz (1980b).
- Champoux, J.E.; Peters, W.S. (1987): "Form, effect size and power in moderated regression analysis", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, pp. 243-255.
- Chandler, A. (1962): "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*", M.I.T. Press, Cambridge.
- Chang, S.J.; Singh, H. (2000): "Corporate and industry effects on business unit competitive position", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 739-752.
- Chatman, J.A. (1991): "Matching People and organizations: selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 459-485.
- Chatman, J.A. (1989): "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 333-349.
- Chatman, J.E.; Jehn, K.A. (1994): "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 522-553.
- Child, J. (1975): "Managerial and organization factors associated with company performance -Part II", *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 12-27.

- Child, J. (1974): "Managerial and organization factors associated with company performance-Part I", *Journal of Management Studies*, vol. 11, pp. 175-189.
- Child, J. (1972): "Organizational structure, environment and performance -the role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, núm. 1, pp. 1-22.
- Chorn, N.H. (1991): "The "alignment theory": creating strategic fit", *Management Decision*, vol. 29, pp. 20-24.
- Chrisman, J.J.; Hofer, C.W.; Boulton, W.R. (1988): "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 413-428.
- Cohen J.; Cohen, P. (1983): "*Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*", Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Cohen, J. (1968): "Multiple regression as a general data-analytic system", *Psychological Bulletin*, vol. 70, pp. 426-443.
- Collins, P.D.; Hage, J.; Hull, F.M. (1988): "Organizational and technological predictors of change in automaticity", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 512-543.
- Combe, I.A. (1999): "Multiple strategy paradigms: an integrational framework", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 341-359.
- Conant, J.S.; Mokwa, M.P.; Varadarajan, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- Cool, K.; Schendel, D. (1987): "Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982", *Management Science*, vol. 33, pp. 1102-1124.
- Corsten, H.; Hill, T. (1995): "Integrated production concepts -structural reasons for superior competitive performance", *Management International Review*, vol. 35, pp. 69-89.
- Corsten, H.; Hill, T. (1993): "Reflections on competitive strategy and its impact on modern production concepts", *Management International Review*, vol. 33, pp. 315-335.
- Cortina, J.M. (1993): "Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression", *Journal of Management*, vol. 19, pp. 915-922.
- Covin, J.G. (1991): "Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance", *Journal of Management Studies*, vol. 28, pp. 439-462.
- Covin, J.G.; Slevin, D.P. (1989): "The strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.



- Coyne, K.P. (1986): "Sustainable competitive advantage -what it is, what it isn't", *Business Horizons*, Enero-Febrero, pp. 54-61.
- Craig, S.C.; Douglas, S.P. (1982): "Strategic factors associated with market and financial performance", *Quarterly Review of Economics and Business*, vol. 2, verano, pp. 101-112.
- Cronbach, L.J. (1987): "Statistical test for moderator variables: flaws in analyses recently proposed", *Psychological Bulletin*, vol. 102, pp. 414-417.
- Cronbach, L.J. (1958): "Proposals leading to analytic treatment of social perceptions scores", en Tagiuri, R.; Petrullo, L. (Ed.) "*Person Perception and Interpersonal Behavior*", Stanford University Press, Stanford, pp. 353-379.
- Cronbach, L.J.; Furby, L. (1970): "How we should measure "change" –or should we?", *Psychological Bulletin*, vol. 74, pp. 68-80.
- Cronin, J.J.; Stanwik, P.; Taylor, S.A. (1992): "A model of the relationship between the environment, strategy, and performance", *Developments in Marketing Science*, vol. 15, pp. 1-5.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1980): "*Actors and Systems: the Politics of Collective Action*", University of Chicago Press, Chicago. Citado en Astley y Van de Ven (1983).
- Cuervo, A. (dir) (1994): "*Introducción a la Administración de Empresas*", Civitas, Madrid.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): "*A Behavioral Theory of the Firm*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Cyert, R.M.; Williams, J.R. (1993): "Organizations, decision making and strategy: overview and comment", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 5-10.
- Darlington, R.B. (1990): "*Regression an Linear Models*", McGraw-Hill, Nueva York.
- Datta, D.K. (1991): "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 281-297.
- Dawe, A. (1970): "The two sociologies", *Journal of Sociology*, vol. 21, pp. 207-218. Citado en Astley y Van de Ven (1983).
- Day, G.S.; Wensley, R. (1988): "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, Abril, pp. 1-20.
- De Val, I.; Goñi, S. (1999): "Eficiencia y configuraciones organizativas: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 4, pp. 455-470.

- Delery, J.E. (1998): "Issues of fit in strategic human resource management: implications for research", *Human Resource Management Review*, vol. 8, pp. 289-309.
- Delery, J.E.; Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- Delios, A.; Beamish, P.W. (1999): "Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 711-727.
- Dess, G.G.; Beard, D.W. (1984): "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.
- Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 467-488.
- Dess, G.G.; Gupta, A.; Hennart, J.F.; Hill, C.W.L. (1995): "Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions", *Journal of Management*, vol. 21, pp. 357-393.
- Dess, G.G.; Newport, S.; Rasheed, M.A. (1993): "Configuration research in strategic management: key issues and suggestions", *Journal of Management*, vol. 19, pp. 775-795.
- Dess, G.G.; Priem, R.L. (1995): "Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions", *Journal of Management Studies*, vol. 32, pp. 401-417.
- Dess, G.G.; Robinson, R.B. (1984): "Measuring organizational performance in the absence of objective measures", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- Dewar, R.; Werbel, J. (1979): "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 426-448.
- Diamantopoulos, A. (1994): "Modeling with LISREL: a guide for the uninitiated", *Journal Of Marketing Management*, vol. 10, pp. 105-136.
- Donaldson, L. (1995): "*American Anti-management Theories of Organization*", Cambridge University Press, Cambridge.
- Donaldson, L. (1987): "Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 24, pp. 1-24.

- Doty, D.H.; Glick, W.H. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 230-251.
- Doty, H.D.; Glick, W.H.; Huber, G.P. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1196-1250.
- Dow, D.; Samson, D.; Ford, S. (1999): "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, vol. 8, núm. 1, pp. 1-27.
- Downey, H.K.; Hellriegel, D.; Slocum, J.W. (1975): "Environmental uncertainty: The construct and its operationalization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 613-629.
- Downey, H.K.; Slocum, J. W. (1975): "Uncertainty: Measures, research, and sources of variation", *Academy of Management Journal*, vol. 13, núm. 3, pp. 562-578.
- Dranove, D.; Peteraf, M.; Shanley, M. (1998): "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1029-1044.
- Drazin, R.; Van de Ven A.H. (1985): "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 514-539.
- Dubin, R. (1976): "Theory building in applied areas", en Dunnette, M. (ed.) "*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*", Rand-McNally, Chicago, capítulo 1. Citado en Van de Ven y Drazin (1985).
- Duncan, R.B. (1972): "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- Edwards, J.R. (1994a): "The study of congruence in organizational behavior research: critique and proposed alternative", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, pp. 51-100.
- Edwards, J.R. (1994b): "Regression analysis as an alternative to difference score", *Journal of Management*, vol. 20, pp. 683-688.
- Edwards, J.R. (1993): "Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research", *Personnel Psychology*, vol. 46, pp. 641-666.
- Edwards, J.R. (1991): "Person-Job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, pp. 283-357.

- Edwards, J.R.; Parry, M.E. (1993): "On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1577-1614.
- Faulkner, D.; Bowman, C. (1995): *"The Essence of Competitive Strategy"*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- Fayol, H. (1949): *"General and Industrial Management"*, Pitman, Nueva York.
- Ferguson, T.D.; Ketchen, D.J. (1999): "Organizational configurations and performance: the role of statistical power in extant research", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 385-395.
- Fernández, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico", *Economistas*, núm. 28, pp. 6-12.
- Ferrán, M. (1996): *"SPSS para Windows. Programación y Análisis Estadístico"*, McGraw-Hill, Madrid.
- Fiegenbaum, A.; Hart, S.; Schendel, D. (1996): "Strategic reference point theory", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 219-235.
- Fiegenbaum, A.; Karnani, A. (1991): Output flexibility. A competitive advantage for small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 101-114.
- Fiegenbaum, A.; Thomas, H. (1995): "Strategic groups as reference groups: theory modeling and empirical examination of industry and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 461-476.
- Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, febrero, pp. 39-50.
- Forrester, J.W. (1961): *"Industrial Dynamics"*, Pegasus Communication, Waltham.
- Foss, N.J. (1996): "Research in strategy, economics and Michael Porter", *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 1-24.
- Fox, J. (1991): *"Regression Diagnostics"*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 79, Sage Publications, Newbury Park.
- Fry, L.W.; Slocum, J.W. (1984): "Technology, structure, and workgroup effectiveness: a test of a contingency model", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 221-246.
- Fry, L.W.; Smith, D.A. (1987): "Congruence, contingency, and theory building", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 117-132.

- Galán, J.L.; Martín, E. (1998): "Análisis de la rentabilidad en el sector de la distribución en Europa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, núm. 1, pp. 21-32.
- Galán, J.L.; Vecino, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-36.
- Galbraith, C.; Schendel, D. (1983): "An empirical analysis of strategic types", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 153-173.
- Galbraith, J.R. (1977): "*Organization Design*", Addison-Wesley, Reading.
- Galbraith, J. (1973): "*Designing Complex Organization*", Addison-Wesley, Reading.
- Galbraith, J.R.; Nathanson, D.A. (1979): "The role of organizational structure and process in strategy implementation and related commentaries", En D.E. Shendel y C.W. Hofer (eds), *Strategic Management: A new lew of Business Policy and Planning*. Little, Brown, Boston, pp. 249-302.
- Gale, B.T. (1972): "Market share and rate of return", *Review of Economics and Statistics*, vol. 54, pp. 412-423.
- Ganzach, Y. (1998): "Nonlinearity, multicollinearity and the probability of type II error in detecting interaction", *Journal of Management*, vol. 24, pp. 615-622.
- García Falcón, J.M. (1995): "*Dirección Estratégica. Fundamentos*", Centro de Investigación Económica y Social de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. (1994): "*Las Organizaciones: Comportamiento-Estructura-Procesos*", Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Ginsberg, A. (1984): "Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 548-557.
- Ginsberg, A.; Venkatraman, N. (1985): "Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 421-434.
- Goll, I.; Sambharya, B. (1995): "Corporate ideology, diversification and firm performance", *Organization Studies*, vol. 16, pp. 823-845.
- Gómez, C. (1991): "Escalas: problemática subyacente", En Latiesa, M. (ed.) "*El pluralismo metodológico en la investigación social: ensayos típicos*", Biblioteca de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Granada, pp. 163-186.

- González, A. (2001): "Análisis del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica y su impacto en el resultado", *XI Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas)*, Zaragoza.
- Govindarajan, V. (1988): "A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 828-853.
- Govindarajan, V.; Fisher, J. (1990): "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 259-285.
- Govindarajan, V.; Gupta, A.K. (1985): "Linking control systems to business unit strategy: impact on performance", *Accounting Organizations and Society*, vol. 10, pp. 51-66.
- Grant, R.M. (1996): "*Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*", Civitas, Madrid.
- Green, R.F.; Lisboa, J.; Yasin, M.M. (1993): "Porter's (1980) generic strategies in Portugal", *European Business Review*, vol. 93, núm. 2, pp. 3-10.
- Greenwood, R.; Hinings, C.R. (1993): "Understanding strategic change: the contribution of archetypes", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1052-1081.
- Gresov, C. (1989): "Exploring fit and misfit with multiple contingencies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 431-453.
- Gresov, C.; Drazin, R. (1997): "Equifinality: functional equivalence in organization design", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 403-428.
- Grinyer, P.H.; Yasai-Ardekani, M.; Al-Bazzaz, S. (1980): "Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 United Kingdom companies", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp.193-220.
- Gul, F.A.; Chia, Y.M. (1994): "The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, pp. 413-426.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 25-41.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999): "*Análisis Multivariante*", Prentice Hall Iberia, Madrid.

- Hall, W.K. (1980): "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, vol. 58, Septiembre-Octubre, pp. 75-85.
- Hambrick, D.C. (1984): "Taxonomic approach to studying strategy: some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, vol. 10, núm.1, pp. 27-41.
- Hambrick, D.C. (1983a): "An empirical typology of mature industrial-product environments", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 213-230.
- Hambrick, D.C. (1983b): "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 687-707.
- Hambrick, D.C. (1983c): "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 5-26.
- Hambrick, D.C. (1982): "Environmental scanning and organizational strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 159-174.
- Hambrick, D.C. (1981): "Environment, strategy, and power within top management teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 253-276.
- Hambrick, D.C. (1980): "Operationalizing the concept of business-level strategy in research", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 567-575.
- Hambrick, D.C.; Lei, D. (1985): "Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 763-788.
- Hambrick, D.C.; McMillan, I.C.; Day, D.L. (1982): "Strategic attributes and performance in the BGC matrix - a PIMS-based analysis of industrial product businesses", *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 510-531.
- Hamilton, R.T.; Shergill, G.S.(1992): "The relationship between strategy-structure fit and financial performance in New Zealand: evidence of generality and validity with enhanced controls", *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 95-113.
- Hannan, M.; Freeman, J. (1977): "The population ecology of organizations", *Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 149-164
- Hansen, G.; Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Hart, S.L. (1992): "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 327-351.
- Hart, S.L.; Banbury, C. (1994): "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-269.

- Hartmann, F.G.H.; Moers, F. (1999): "Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 291-315.
- Hatten, K.J.; Schendel, D.E. (1977): "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71", *Journal of Industrial Economics*, vol. 26, núm. 2, pp. 97-113.
- Hatten, K.J.; Schendel, D.E.; Cooper, A. (1978): "A strategic model of the U.S. brewing industry 1952-1971", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 592-610.
- Hatton, L.; Raymond, B. (1994): "Developing small business effectiveness in the context of congruence", *Journal of Small Business Management*, vol. 32, núm. 3, pp. 76-89.
- Hawes, J.M.; Crittenden, W.F. (1984): "A taxonomy of competitive retailing strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 275-289.
- Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1996): "*The Strategy Concept and Process. A pragmatic Approach*", Prentice-Hall International, New Jersey.
- Hayes, R.H.; Jaikumar, R. (1988): "Manufacturing's crisis: new technologies, obsolete organizations", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, pp. 77-85.
- Helms, M.M.; Dibrey, C.; Wright, P. (1997): "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", *Management Decision*, vol. 35, pp. 678-692.
- Helms, M.M.; Haynes, P.; Cappel, S.D. (1992): "Competitive strategies and business performance within the retailing industry", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 20, núm. 5, pp. 3-14.
- Hemmasi, M.; Graf, L.E. (1990): "Industry structure, competitive rivalry, and firm profitability", *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, pp. 431-449.
- Herbert, T.; Deresky, H. (1987): "Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 135-147.
- Hill, C.W.L. (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 401-412.
- Hill, C.W.L.; Deeds, D.L. (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 429-452.



- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001): "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 13-28.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 273-293.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. (1997): "*Strategic Management: Competitiveness and globalization*", West Educational Publishing, St. Paul.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Stadler, G. (1982a): "Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 315-330.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Palia; K.A. (1982b): "Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty", *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 265-298.
- Hoeglund, T.J.; Hansen, J.I.C. (1999): "Holland-style measures of congruence: are complex indices more effective predictors of satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, pp. 471-482.
- Hofer, C.W. (1975): "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 784-810.
- Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): "*Strategy Formulation: Analytical Concepts*", West Series in Business Policy and Planning, St. Paul.
- Hoffman, J.J.; Cullen, J.B.; Carter, N.M.; Hofacker, F.H. (1992): "Alternative methods for measuring organization fit: technology, structure, and performance", *Journal of Management*, vol. 18, pp. 45-57.
- Holland, J.L. (1985): "*Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Horwitch, M.; Thietart, R. (1987): "The effect of business interdependencies on product R&D-intensive business performance", *Management Science*, vol. 33, pp. 178-197.
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P.; Yiu, D. (1999): "Theory and research in strategic management: swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, pp. 417-456.
- Hrebiniak, L.G.; Joyce, W.F. (1985): "Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 336-349.

- Huizing, A.; Koster, E. (1997): "Balance in business reengineering: an empirical study of fit and performance", *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, núm. 1, pp. 93-118.
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- Inkpen, A.; Choudhury, N. (1995): "The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 313-323.
- Irving, P.G.; Meyer, J.P. (1999): "On using residual differences scores in the measurement of congruence: The case of met expectations research", *Personnel Psychology*, vol. 52, pp. 85-95.
- Irwin, J.R.; McClelland, G.H. (2001): "Misleading heuristics and moderated multiple regression models", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, pp. 100-109.
- Jaccard, J.; Turrisi, R.; Wan, C. K (1990): "*Interaction Effects in Multiple Regression*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 72, Sage Publications, Newbury Park.
- Jacquemin, A.(1982): "*Economía Industrial. Estructuras de Mercado y Estrategias Europeas de Empresa*", Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- Jaikumar, R. (1986): "Post-industrial manufacturing", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 69-76.
- James, L.R.; Brett, J.M. (1984): "Mediators, moderators, and tests for mediation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pp. 307-321.
- James, W.L.; Hatten, K.J. (1994): "Evaluating the performance effects of Miles' and Snow's strategic archetypes in banking, 1983 to 1987: big or small?", *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 145-154.
- Jauch, L.R.; Osborn, R.W.; Glueck, W.F. (1980): "Short-term financial success in large business organizations: the environment-strategy connection", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 49-63.
- Jelinek, M.; Burnstein, M.C. (1982): "The production administrative structure: a paradigm for strategic fit", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 242-252.
- Jemison, D.B. (1981a): "The importance of an integrative approach to strategic management research", *Academy of Management Review*, vol. 6, p. 601-608.

- Jemison, D.B. (1981b): "The contributions of administrative behavior to strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 633-642.
- Jennings, D.F.; Seaman, S.L. (1994): "High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.
- Johns, G. (1981): "Difference score measures of organizational behavior variables: a critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 27, pp. 443-463.
- Johnson, G.; Scholes, K. (1997): "*Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*", Prentice Hall, Madrid.
- Johnson, P.O.; Fay, L.C. (1950): "The Johnson-Neyman technique, its theory and application", *Psychometrika*, vol. 15, pp. 349-367.
- Jones, G.R.; Butler, J.E. (1988): "Costs, revenue, and business-level strategy", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 202-213.
- Jöreskog, K.J. (1969): "An approach to confirmatory Maximum Likelihood factor analysis", *Psychometrika*, vol. 34, pp. 183-202.
- Joyce, W.; Slocum, J.W.; Von Glinow, M. (1982): "Person-situation interactions: competing models of fit", *Journal of Occupational Behavior*, vol. 3, pp. 265-280.
- Kaplan, A. (1964): "*The Conduct of Inquiry*", Chandler, San Francisco. Citado en Bacharach (1989).
- Karnani, A. (1984): "Generic competitive strategies -an analytical approach", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 367-380.
- Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E. (1972): "General systems theory: applications for organization and management", *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 447-465.
- Katz, D.; Kahn, R.L. (1989): "*Psicología Social de las Organizaciones*", Trillas, México.
- Keats, B.W.; Hitt, M.A. (1988): "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 570-598.
- Ketchen, D.J.; Combs, J.G.; Russell, C.J.; Shook, C.; Dean, M.A.; Runge, J.; Lohrke, F.T.; Naumann, S.E.; Haptonstahl, S.E.; Baker, R.; Beckstein, B.A.; Handler, C.; Honing, H.; Lamoureux, S. (1997): "Organizational configurations and performance: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 223-240.

- Ketchen, D.J.; Shook, C.L. (1996): "The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 441-458.
- Ketchen, D.J.; Thomas, J.B.; McDaniel, R.R. (1996): "Process, content and context: synergistic effects on organizational performance", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 231-257.
- Ketchen, D.J.; Thomas, J.B.; Snow, C.C. (1993): "Organizational configurations and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1278-1313.
- Khandwalla, P.N. (1974): "Mass output orientation of operations technology and organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 74-97.
- Khandwalla, P.N. (1973a): "Viable and effective organizational designs for firms", *Academy of Management Journal*, vol.16, pp. 481-495.
- Khandwalla, P.N. (1973b): "Effect of Competition on the structure of top management control", *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 285-295.
- Kim, J-O; Mueller, C.W. (1978): "*Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 14, Sage Publications, Newbury Park.
- Kim, L.; Lim, Y. (1988): "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 802-827.
- Kotabe, M.; Duhan, D.F. (1993): "Strategy clusters in japanese markets: firm performance implications", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, pp. 21-31.
- Kotha, S. (1995): "Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 21-42.
- Kotha, S.; Orne, D. (1989): "Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 211-231.
- Kotha, S.; Vadlamani, B.L. (1995): "Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 75-83.
- Kristof, A.L. (1996): "Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, vol. 49, pp. 1-49.

- Kroll, M.; Wright, P.; Heiens, R.A. (1999): "The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 375-384.
- Kromrey, J.D.; Foster-Johnson, L. (1999): "Statistically differentiating between interaction and nonlinearity in multiple regression analysis: a monte carlo investigation of a recommended strategy", *Educational & Psychological Measurement*, vol. 59, pp. 392-413.
- Kumar, K. Subramanian, R. (1997/1998): "Porter's strategic types: differences in internal processes and their impact on performance", *Journal of Applied Business Research*, vol. 14, núm. 1, pp. 107-124.
- Lado, N. (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio empírico aplicando una escala multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 33-44.
- Lamont, B.T.; Marlin, D.; Hoffman, J.J. (1993): "Porter's generic strategies, discontinuous environments, and performance: a longitudinal study of changing in the hospital industry", *Health Services Research*, vol. 28, pp. 623-640.
- Law, K.S.; Wong, C. (1999): "Multidimensional constructs in structural equation analysis: an illustration using the job perception and job satisfaction constructs", *Journal of Management*, vol. 25, pp. 143-160.
- Law, K.S.; Wong, C; Mobley, W.H. (1998): "Toward a taxonomy of multidimensional constructs", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 741-755.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): "*Organization and Environment*", Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Leach, P. (1994): "*The Stoy Hayward Guide to the Family Business*", Kogan Page Limited, Londres.
- Learned, E.P.; Christensen, C.R.; Andrews, K.R.; Guth, W.D. (1965): "*Business Policy Text and Cases*", Richard D. Irwin, Homewood.
- Lee, J.; Miller, D. (1999): "People matter: commitment to employees, strategy and performance in korean firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 579-593.
- Leifer, R.; Huber, G.P. (1977): "Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure and boundary-spanning behavior", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 235-247.
- Lengnick-Hall, C.A. (1992a): "Strategic configurations and designs for corporate entrepreneurship: exploring the relationship between cohesiveness and

performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 9, pp. 127-154.

Lengnick-Hall, C.A. (1992b): "Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn", *Journal of Management*, vol. 18, pp. 399-429.

Lenz, R.T. (1980a): "Environment, strategy, organization structure and performance. Patterns in one industry", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 209-226.

Lenz, R.T. (1980b): "Strategic capability: a concept and framework for analysis", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp.225-234.

Livingstone, L.P.; Nelson, D.L. (1997): "Person-environment fit and creativity: an examination of supply-value and demand-ability versions of fit", *Journal of Management*, vol. 23, pp. 119-146.

Llonch, J.; López, P. (1999): "Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: una investigación empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 77-94.

Long, J.S. (1983): "*Confirmatory Factor Analysis*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 33, Sage Publications, Newbury Park.

Longenecker, J.G.; Pringle, C.D. (1978): "The illusion of contingency theory as a general theory", *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 679-682.

Lukas, B.A.; Tan, J.J.; Hult, G.T.M. (2001): "Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 409-429.

Luo, Y. (1999): "Environment-strategy-performance relations in small business in China: A case of township and village enterprises in Southern China", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, núm. 1, pp. 37-52.

Luo, Y.; Park, S.H. (2001): "Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 141-155.

Ma, H. (2000): "Competitive advantage and firm performance", *Competitiveness Review*, vol. 10, núm. 2, pp. 16-32.

Macintosh, R.; Maclean, D. (1999): "Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 297-316.

Maeliea, L.W.; Lee, D. (1979): "An alternative to macro-micro contingency theories: an integrative model", *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 333-345.

- Magalhaes, E.; Varela, J.A. (1997): "Consistencia entre categorías de productos, congruencia entre imágenes y valoración de la extensión de marca", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 79-92.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958): "*Organizations*", Wiley, Nueva York.
- Mauri, A.J.; Michaels, M.P. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
- Mayhew, B.H. (1981): "Structuralism versus individualism: part I, shadowboxing in the dark", *Social Forces*, vol. 59, pp. 335-375.
- McDaniel, S.W.; Kolari, J.W. (1987): "Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology", *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 4, pp. 19-30.
- McGahan, A.M. (1999): "Competition, strategy, and business performance", *California Management Review*, vol. 41, núm. 3, pp. 74-101.
- McGahan, A.M.; Porter, M.E. (1997): "How much does industry really matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, especial verano, pp. 15-30.
- McGee, J.; Thomas, H. (1986): "Strategic groups: theory, research, and taxonomy", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 141-160.
- McGee, J.E.; Dowling, M.J.; Megginson, W.L. (1995): "Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 565-580.
- McKee, D.O.; Varadarajan, P.R.; Pride, M. (1989): "Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective", *Journal of Marketing*, vol. 53, núm. 3, pp. 21-35.
- McKelvey, B. (1978): "Organizational systematics: taxonomic lessons from biology", *Management Science*, vol. 24, pp. 1428-1440.
- McKelvey, B. (1975): "Guidelines for the empirical classification of organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 509-205.
- Mckinney, J.C. (1966): "*Constructive Typology and Social Theory*", Appleton Century Crofts, Nueva York.
- Menguzzato, M.; Renau, J.J. (1991): "*La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*", Ariel Economía, Barcelona.
- Meyer, A.D. (1991): "What is strategy's distinctive competence?", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 821-833.

- Meyer, A.D.; Tsui, A.S.; Hinings, C.R. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1175-1195.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1994): "*Fit, Failure and the Hall of Fame*", MacMillan, Nueva York.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1986): "Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, núm. 3, pp. 62-73.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978): "*Organizational Strategy, Structure, and Process*", McGraw-Hill, Nueva York.
- Miles, R.E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D.; Coleman, H.J. (1978): "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 546-562.
- Miles, R.E.; Snow, C.C.; Pfeffer, J. (1974): "Organization-environment: concept and issues", *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 244-264.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1995): "Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, pp. 179-208.
- Miller, A. (1988): "A taxonomy of technological settings, with related strategies and performance levels", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 239-254.
- Miller, A.; Dess, G.G. (1996): "*Strategic Management*", McGraw-Hill, Nueva York.
- Miller, A.; Dess, G.G. (1993): "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity", *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 553-585.
- Miller, D. (1996): "Configurations revisited", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 505-512.
- Miller, D. (1992a): "Environmental fit versus internal fit", *Organization Science*, vol. 3, núm. 2, pp. 159-178.
- Miller, D. (1992b): "Generic strategies: classification, combination and context", *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 391-408.
- Miller, D. (1992c): "The generic strategy trap", *Journal of Business Strategy*, vol. 13, pp. 37-41.
- Miller, D. (1991): "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment", *Management Science*, vol. 37, núm. 1, pp. 34-52.
- Miller, D. (1988): "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, 280-308.



- Miller, D. (1987a): "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- Miller, D. (1987b): "Strategy making and structure: analysis and implications for performance", *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 7-32.
- Miller, D. (1987c): "The genesis of configuration", *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 686-701.
- Miller, D. (1986): "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
- Miller, D. (1981): "Toward a new contingency approach: the search of organizational gestalts", *Journal of Management Studies*, vol. 18, pp. 1-27.
- Miller, D. (1979): "Strategy, structure and environment: context influences upon some bivariate associations", *Journal of Management Studies*, vol. 16, pp. 294-316.
- Miller, D. (1978): "The role of multivariate "Q-techniques" in the study of organizations", *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 515-531.
- Miller, D.; Droge, C.; Toulouse, J.M. (1988): "Strategic process and content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 544-569.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1986a): "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, vol. 7, pp. 37-55.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1986b): "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: Performance implications", *Organization Studies*, vol. 7, pp. 255-261.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1984): "*Organizations: A Quantum View*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1980): "Archetypes of organizational transition", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 268-299.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1978): "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, vol. 24, pp. 921-933.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1977): "Strategy making in context: ten empirical archetypes", *Journal of Management Studies*, vol. 14, pp. 255-280.
- Miller, D.; Mintzberg, H. (1983): "The case for configuration", En Morgan, G. (ed.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, Beverly Hills, pp. 57-73.

- Milliken, F.J. (1990): "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 42-63.
- Milliken, F.J. (1987): "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 133-143.
- Mintzberg, H. (1993): "Más allá de la configuración: fuerzas y formas en las organizaciones efectivas", En Mintzberg, H.; Quinn, J.B. *"El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos"*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 855-872.
- Mintzberg, H. (1990): "Strategy formation: schools of thoughts", en Fredrickson, J. (ed.) *"Perspectives on Strategic Management"*, HarperCollins, Nueva York, pp. 105-235.
- Mintzberg, H. (1988): "Generic strategies: toward a comprehensive framework", *Advances in Strategic Management*, vol. 5, pp. 1-67.
- Mintzberg, H. (1979): *"The Structuring of Organizations"*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Se ha utilizado la traducción española "La Estructuración de las Organizaciones", Ariel Economía, Barcelona, 1991.
- Mintzberg, H. (1978): "Patterns in strategy formulation", *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.
- Montemayor, E.F. (1996): "Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 889-908.
- Montgomery C.A.; Wernerfelt, B. (1992): "Risk reduction and umbrella branding", *Journal of Business*, vol. 65, núm. 1, pp. 31-50.
- Moore, D.S. (1998): *"Estadística Aplicada Básica"*, Antoni Bosch, Barcelona.
- Morrison, A.J.; Roth, K. (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 399-418.
- Muchinsky, P.M.; Monahan, C.J. (1987): "What is person-environment congruence? supplementary versus complementary models of fit", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, pp. 268-277.
- Mueller, R.O. (1996): *"Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to LISREL and EQS"*, Springer Text in Statistics, Nueva York.
- Muñoz, R.M. (1999): "El riesgo en las empresas de nueva creación. Estudio empírico sobre una muestra de empresas industriales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3, pp. 69-80.

- 
- Murray, A.I. (1988): "A contingency view of Porter's "generic strategies"". *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 390-400.
- Murray, H.A. (1959): "Preparation for the Scaffold of a comprehensive system", en Koch, S. (ed.) *"Psychology: a Study of a Science"*, vol. 3, McGraw-Hill, Nueva York. Citado en Kast y Rosenzweig (1972).
- Nadler, D.; Tushman, M.L. (1980): "A model for diagnosing organizational behavior: applying a congruence perspective", *Organizational Dynamics*, vol. 9, núm. 3, pp. 35-51.
- Nair, A.; Kotha, S. (2001): "Does group membership matter? evidence from the Japanese steel industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 221-235.
- Naman, J.L.; Slevin, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-153.
- Narver, J.; Slater, S. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, Octubre, pp. 20-35.
- Nath, D.; Sudharshan, D. (1994): "Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 43-61.
- Nayyar, P.R. (1993): "On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1652-1669.
- Nemetz, P.L.; Fry, L.W. (1988): "Flexible manufacturing organizations: implications for strategy formulation and organizational design", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 627-638.
- Neter, J.; Kutner, M.H.; Nachtsheim, C.J.; Wasserman, W. (1996): *"Applied Linear Statistical Models"*, Irwin, Homewood.
- Nightingale, D.V.; Toulouse, J. (1977): "Toward a multilevel congruence theory of organization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 264-280.
- Norusis, M.J. (1999): *"SPSS 9.0 Guide to Data Analysis"*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Nunnally, J.C. (1978): *"Psychometric Theory"*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Olson, P.D.; Bokor, D.W. (1995): "Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small start-up firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 1, pp. 34-44.
- Oosthuizen, H. (1997): "An evaluation of the relevance of the Miles & Snow strategic typology under present-day conditions of major environmental uncertainty –the emperor's new clothes or a paradigm shift?", *South African Journal of Business Management*, vol. 28, núm. 2, pp. 63-72.
-

- O'Reilly, C.A.; Chatman, J.; Caldwell, D.F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 487-516.
- Osborn, R.N.; Hunt, J.G. (1974): "Environment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 244-264.
- Osborne, J.D.; Stubbart, C.I.; Ramaprasad, A. (2001): "Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 435-454.
- Parker, B.; Helms, M.M. (1992): "Generic strategies and firm performance in a declining industry", *Management International Review*, vol. 32, núm. 1, pp. 23-39
- Parnell, J.A. (2000): "Reframing the combination strategy debate: defining forms of combination", *Journal of Applied Management Studies*, vol. 9, pp. 33-54.
- Parthasarthy, R.; Sethi, S.P. (1992): "The impact of flexible automation on business strategy and organizational structure", *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 86-111.
- Pennings, J.M. (1975): "The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 393-410.
- Pennings, J.M.; Tripathi, R.C. (1978): "The organization-environment relationship: dimensional versus typological viewpoints", en L. Karpik (Ed), "*Organization and Environment*", Sage, Beverly Hills, pp. 171-195
- Perrow, C. (1970): "*Organizational Analysis: A Sociological View*", Wadsworth, Belmont.
- Peter, J.P.; Churchill, G.A.; Brown, T.J. (1993): "Caution in the use of difference score in consumer research", *Journal of Consumer Research*, vol. 19, pp. 655-662.
- Peteraf, M.A.; Shanley, M. (1997): "Getting to know you: a theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 165-186.
- Pfeffer, J. (1993a): "La variedad de las perspectivas", En Ramió, C.; Ballart, X. (dir.) "*Lecturas de Teoría de la Organización. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*", Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, pp. 9-60.
- Pfeffer, J. (1993b): "Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable", *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 599-620.
- Phillips, D.C. (1972): "The methodological basis of systems theory", *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 469-477.

- Phillips, L.W.; Chang, D.; Buzzell, R.D. (1983): "Product quality, cost position, and business performance", *Journal of Marketing*, vol. 47, núm. 2, pp. 26-43.
- Porac, J.F.; Thomas, H. (1994): "Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 54-66.
- Porter, M.E. (1999): "*Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*", Ediciones Deusto, Bilbao.
- Porter, M.E. (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 61-78.
- Porter, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M.E. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 43-59.
- Porter, M.E. (1985): "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", Free Press, Nueva York. Se ha utilizado la traducción española "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", Compañía Editorial Continental, México, 1993.
- Porter, M.E. (1983): "The technological dimension of competitive strategy", en Rosenbloom, R.S. (ed.) "*Research on Technological Innovation, Management and Policy*", vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 1-33.
- Porter, M.E. (1981): "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 609-620.
- Porter, M.E. (1980): "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", Free Press, Nueva York. Se ha utilizado la traducción española "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", Compañía Editorial Continental, México, 1987.
- Porter, M.E. (1979): "The structure within industries and companies' performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, pp. 214-229.
- Posner, B.Z.; Kouzes, F.M.; Schmidt, W.H. (1985): "Shared values makes a difference: an empirical test of corporate culture", *Human Resource Management*, vol. 24, pp. 293-309.
- Powell, T.C. (1993): "Administrative skill as competitive advantage: extending Porter's analytical framework", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10, pp. 141-153.

- Powell, T.C. (1992): "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-134.
- Prescott, J.E. (1986): "Environment as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 329-346.
- Prescott, J.E.; Kohli, A.K.; Venkatraman, N. (1986): "The market share-profitability relationship: an empirical assessment of assertions and contradictions", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 377-394.
- Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 57-66.
- Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R. (1969): "An empirical taxonomy of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 115-126.
- Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R.; Turner, C. (1968): "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 65-105.
- Punch, K.F. (1998): "Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches", Sage, Londres.
- Rajagopalan, N.; Spreitzer, G. (1997): "Towards a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 48-79.
- Ramaswamy, K.; Thomas, A.S.; Litschert, R.L. (1994): "Organizational performance in a regulated environment: the role of strategic orientation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-74.
- Randolph, W.A.; Dess, G.G. (1984): "The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 114-127.
- Randolph, W.A.; Sapienza, H.I. (1991): "Technology-structure fit and performance in small business: an examination of the moderating effects of organizational states", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, núm. 1, pp. 27-39.
- Rao, A.R.; Qu, L.; Ruekert, R.W. (1999): "Signaling unobservable product quality through a brand ally", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, Mayo, pp. 258-268.
- Reger, R.K.; Huff, A.S. (1993): "Strategic groups: a cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 103-124

- Reitsperger, W.D.; Daniel, S.J.; Tallman, S.B.; Chismar, W.G. (1993): "Product quality and cost leadership: compatible strategies?", *Management International Review*, vol. 33, núm. 1. pp. 7-21.
- Rich, P. (1992): "The organizational taxonomy: definition and desing", *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 758-781.
- Robbins, S.P. (1990): "*Organization Theory: Structure, Designs and applications*", Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- Robinson, R.B.; Pearce, J.A. (1988): "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance", *Strategic Management Journal*, vol, 9, pp. 43-60.
- Robinson, R.B.; Pearce, J.A. (1983): "The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 197-207.
- Roca, V.; Escrig, A.B.; Bou, J.C. (2002): "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, aceptado y pendiente de publicación.
- Rogers, P.R.; Miller, A.; Judge, W.Q. (1999): "Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 567-577.
- Rogosa, D.; Brandt, D.; Zimowski, M. (1982): "A growth curve approach to the measurement of change", *Psychological Bulletin*, vol. 92, pp. 726-748.
- Romanelli, E.; Tushman, M.L. (1994): "Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1141-1166.
- Roos, J.; Lissack, M. (2000): "Gestionar la complejidad corporativa mediante la coherencia", *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 94, pp. 72-76.
- Roquebert, J.A.; Phillips, R.L.; Westfall, P.A. (1996): "Markets vs. management: what "drives" profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.
- Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- Rumelt, R. (1974): "*Strategy, Structure and Economic Performance*", Harvard University Press, Boston.

- Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; Teece, D. (1994): "*Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*", Harvard Business School Press, Boston.
- Rynes, S.R.; Gerhart, B. (1990): "Interviewer assessment of applicant "fit": an exploratory investigation", *Personnel Psychology*, vol. 39, pp. 729-757.
- Salas, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 379-396.
- Samu, S.; Hrishnan, H.S.; Smith, R.E. (1999): "Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies", *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 1, pp. 57-74.
- Sánchez, I.; Pérez, M.J. (2001): "Estrategia, estructura y cultura. Encajes a considerar desde la teoría de la alineación", *XI Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas)*, Zaragoza.
- Sapienza, H.J.; Smith, K.G.; Gannon, M.J. (1988): "Using subjective evaluations of organizational performance in small business research", *American Journal of Small Business*, invierno, pp. 45-53.
- Satorra, A.; Bentler, P.M. (1994): "Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis", en Von Eye, A.; Clogg, C.C. (eds.) "*Latent Variables Analysis Applications for Developmental Research*", Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 399-419.
- Schendel, D.E.; Hofer, C. (1979): "*Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning*", Little Brown, Boston.
- Schmalensee, R. (1985): "Do markets differ much?", *American Economic Review*, vol. 75, pp. 341-351.
- Schoonhoven, C.B. (1981): "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory"", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 349-377.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1987): "Linking competitive strategy with human resource practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 207-219.
- Schumacker, R.E.; Lomax, R.G. (1996): "*A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*", Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Scott, W.R. (1981): "*Organizations: Rational, Natural and Open Systems*", Prentice-Hall, Englewood Cliff.



- Segev, E. (1989): "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies", *Strategic Management Journal*, vol. 10., pp. 487-505.
- Selto, F.H.; Renner, C.J.; Young, S.M. (1995): "Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing system: testing selection, interaction and systems models of contingency theory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, pp. 665-684.
- Shahid, Y. (1999): "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis", *Technovation*, vol. 19, pp. 507-520.
- Sharma, S.; Durand, R.M.; Gur-Arie, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 291-300.
- Shaw, J.D.; Duffy, M.K.; Stark, E.M. (2000): "Interdependence and preference for group work: main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 259-279.
- Shaw, J.D.; Gupta, N.; Delery, J.E. (2001): "Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 379-386.
- Shepperd, J.A. (1991): "Cautions in assessing spurious "moderator effects", *Psychological Bulletin*, vol. 110, pp. 315-317.
- Shet, J.D.; Sisodia, R.J. (1999): "Revisiting marketing's lawlike generalizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, pp. 71-87.
- Shortell, S.M.; Zajac, E.J. (1990): "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: an comprehensive assessment of reliability and validity", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Simerly, R.L.; Li, M. (2000): "Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 31-49.
- Sirgy, M.J.; Johar, J.S.; Coskun, S.; Claiborne, C.B. (1991): "Self-congruity versus functional congruity: predictors of consumer behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, pp. 363-375.
- Slater, S.F.; Narver, J.C. (1999): "Market-oriented is more than being customer-led", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1165-1168.
- Slater, S.F.; Olson, E.M. (2000): "Strategy type and performance: the influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 813-829.

- Smith, G.F. (1989): "Defining managerial problems: a framework for prescriptive theorizing", *Management Science*, vol. 35, pp. 963-981.
- Smith, K.G.; Grimm, C.M.; Wally, S.; Young, G. (1997): "Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards an reconciliation", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 149-157.
- Smith, K.G.; Guthrie, J.P.; Chen, M.J. (1989): "Strategy, size and performance", *Organization Studies*, vol. 10, pp. 63-89.
- Snell, S.; Dean, J.W. (1992): "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 467-504.
- Snow, C.C.; Hambrick, D.C. (1980): "Measuring organizational strategy: some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 527-538.
- Snow, C.C.; Hrebiniak, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, pp. 317-336.
- Southwood, K.E. (1978): "Sustantive theory and statistical interaccion: five models", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 1154-1203.
- Spanos, Y.E.; Lioukas, S. (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.
- Steers, R.; Ungson, G.; Monday, R. (1985): "*Managing Effective Organizations*", Kent Publishing, Boston.
- Stephenson, W. (1953): "*The Study of Behavior: Q-technique and its Methodology*", University of Chicago Press, Chicago.
- Stimpert, J.L.; Duhaime, R.M. (1997): "Seeing the big picture: the influence of industry, diversification, and business strategy on performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 560-583.
- Stinchcombe, A.L. (1968): "*Constructing Social Theories*", Harcourt, Brace & World, Nueva York.
- Stone, E.F.; Hollenbeck, J.R. (1989): "Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: empirical evidence and related matters", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 3-10.

- Sullivan, J.I.; Feldman, S. (1979): "*Multiple Indicators: An Introduction*", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 15, Sage Publications, Newbury Park.
- Sutherland, L.F.; Fogarty, G.F.; Pithers, R.T. (1995): "Congruence as a predictor of occupational stress", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, pp. 292-309.
- Taylor, S.A. (1997): "Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgements in the presence of higher order and/or interaction effects", *Journal of Retailing*, vol. 73, núm. 1, pp. 135-159.
- Thomas, A.S.; Litschert, R.; Ramaswami, K. (1991): "The performance impact of strategy-manager coalignment: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 509-522.
- Thomas, H.; Venkatraman, N. (1988): "Research on strategic groups: progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 537-555.
- Thompson, A.A.; Strickland, A.J. (1994): "*Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*", Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Thompson, J.D. (1967): "*Organizations in Action*", McGraw-Hill, Nueva York.
- Thorelli, H.B. (1995): "Integral strategy: an introductory synthesis", *Advances in Strategic Management*, vol. 11A, pp. 1-19.
- Tinsley, H.E.A. (2000): "The congruence myth: an analysis of the efficacy of the person-environment fit model", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, pp. 147-179.
- Tisak, J.; Smith, C.S. (1994a): "Defending and extending difference score methods", *Journal of Management*, vol. 20, pp. 675-682.
- Tisak, J.; Smith, C.S. (1994b): "Rejoinder to Edward's comments", *Journal of Management*, vol. 20, pp. 691-694.
- Tosi, H.; Aldarg, R.; Storey, R. (1973): "On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch's environmental uncertainty scale", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 27-36.
- Tung, R.L. (1979): "Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 672-693.
- Utterback, J.M.; Abernathy, W.J. (1975): "A dynamic model of proces and product innovation", *OMEGA*, vol. 3, pp. 639-656.
- Van de Ven, A.H. (1979): "Review of Aldrich's (1979) book -Organization and Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 320-326.

- Van de Ven, A.H.; Drazin, R. (1985): "The concept of fit in contingency theory", en Staw, B.M.; Cumming, L.L. (Eds.) *"Research in Organizational Behavior"*, JAI Press, Greenwich, vol. 7, pp. 333-365.
- Vandenbergue, C. (1999): "Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, pp. 175-184.
- Varadarajan, P.R. (1999): "Strategy content and process perspectives revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, pp. 88-100.
- Veciana, J.M.; García, M.E. (1998): "La empresa familiar como programa de investigación científica: enfoques y estado actual", *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, vol. II, pp. 87-113, Las Palmas de Gran Canaria.
- Veliyath, R.; Shortell, S.M. (1993): "Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance", *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 359-381.
- Venkatraman, N. (1990): "Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 27, pp. 19-41.
- Venkatraman, N. (1989a): "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 423-444.
- Venkatraman, N. (1989b): "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement", *Management Science*, vol. 35, pp. 942-962.
- Venkatraman, N. (1986): "Performance implications of strategic coalignment", *Meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Venkatraman, N.; Camillus, J.C. (1984): "Exploring the concept of fit in strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 513-525.
- Venkatraman, N.; Grant, J.H. (1986): "Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 71-87.
- Venkatraman, N.; Prescott, J.E. (1990): "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 1-23.
- Venkatraman, N.; Ramanujan, V. (1987): "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence", *Journal of Management*, vol. 13, pp. 109-122.

- Venkatraman, N.; Walker, G. (1989): "Strategic consistency and business performance: theory and analysis", *Working paper, Sloan School of Management, Cambridge, MA.*
- Ventura, J. (1994): "*Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*", Civitas, Madrid.
- Vera, D.M. (2001): "Coalignment between business strategy and knowledge strategy and its impact on performance", *Annual Meeting Academy of Management, Washington D.C.*
- Von Bertalanffy, L. (1972): "The history and status of general systems theory", *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 407-426.
- Walker, O.; Ruekert, R. (1987): "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 3, pp. 15-33.
- Ward, P.T.; Bickford, D.J.; Leong, G.K. (1996): "Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 597-626.
- Warnaby, G.; Woodruffe, H. (1995): "Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 5, pp. 253-269.
- Weber, M. (1990): "*Ensayos sobre Metodología Sociológica*", Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Weiner, N.; Mahoney, T.A. (1981): "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences", *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 453-470.
- Weinzimmer, L.G.; Mone, M.A.; Alwan, L.C. (1994): "An examination of perceptions and usage of regression diagnostics in organization studies", *Journal of Management*, vol. 20, pp. 179-192.
- Wernerfelt, B. (1988): "Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signaling by posting a bond", *RAND Journal of Economics*, vol. 19, pp. 458-466.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Whetten, D.A. (1989): "What constitutes a theoretical contribution", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 490-495.

- White, M.C.; Crino, M.D.; Hatfield, J.D. (1985): "An empirical examination of the parsimony of perceptual congruence score", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 732-737.
- White, R.E. (1986): "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 217-231.
- White, R.E.; Hamermesh, R.G. (1981): "Toward a model of business unit performance: an integrative approach" *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 213-223.
- Wise, S.L.; Peters, L.H.; O'Connor, E.J. (1984): "Identifying moderator variables using multiple regression: a reply to Darrow and Kahl", *Journal of Management*, vol. 10, pp. 227-236.
- Woo, C.Y.; Cooper, A.C. (1982): "The surprising case for low market share", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 106-113.
- Wright, P. (1987): "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 93-101.
- Wright, P.; Kroll, M. (1991): "Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, pp. 245-256.
- Wright, P.; Kroll, M.; Tu, K.; Helms, M. (1991): "Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry", *British Journal of Management*, vol. 2, pp. 57-65.
- Wright, P.; Parsinia, A. (1988): "Porter's synthesis of generic business strategies: a critique", *Industrial Management*, Mayo-Junio, pp. 20-23.
- Yamin, S.; Gunasekaran, A.; Mavondo, F.T. (1999): "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis", *Technovation*, vol. 19, pp. 507-518.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.; Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836-866.
- Zahra, S.A.; Covin, J.G. (1993): "Business strategy, technology policy and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 451-478.
- Zahra, S.A.; Pearce, J. (1990): "Research evidence on the Miles-Snow typology", *Journal of Management*, vol. 16, pp. 751-768.

- Zajac, E.J.; Kraatz, M.S.; Bresser, R.K.F. (2000): "Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 429-453.
- Zajac, E.J.; Shortell, S.M. (1989): "Changing generic strategies: likelihood, direction and performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 413-430.
- Zammuto, R.F. (1988): "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 105-120.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1993): "*Calidad Total en la Gestión de Servicios*", Díaz de Santos, Madrid.