

LA CULTURA SE COME A LA ESTRATEGIA EN EL DESAYUNO. UNA APROXIMACIÓN AL SECTOR DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y TELECOMUNICACIONES DESDE EL MODELO AdAp

Fernando J. Pons Verdú

*Instituto Universitario de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos,
del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral.
IDOCAL-Universitat de València*

Pablo Fambuena Castelló

*Grupo de investigación en sistémica y PPM.
Polibienestar-Universitat de València*

EXTRACTO

En la actualidad las organizaciones operan en entornos cada vez más complejos, inestables y con escasez de recursos. Esto les obliga a mantener e incrementar la competitividad a través de su capacidad para aprender y adaptarse. La evolución del pensamiento estratégico hizo que las distintas corrientes mostraran focos de atención diferenciados. Por ejemplo, en las últimas décadas, el entorno competitivo o los recursos y capacidades. En el marco de un estudio para mejorar la competitividad de las empresas del sector de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones, este trabajo analiza el papel que el entorno, la estrategia o la cultura juegan en el proceso de alineación organizacional. Por otro lado, desde un enfoque cibernético, también se analiza la capacidad de estas organizaciones para adaptarse a los cambios en el entorno.

Palabras claves: management, dirección estratégica, aprendizaje organizacional, recursos y capacidades.

CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST. AN APPROACH TO ELECTRICAL AND TELECOMMUNICATIONS INSTALLATIONS INDUSTRY FROM THE AdAp MODEL

Fernando J. Pons Verdú

Pablo Fambuena Castelló

ABSTRACT

Nowadays organizations operate in increasingly complex environments, unstable and scarce resources. This situation requires them to maintain and increase competitiveness through their ability to learn and adapt. Strategic thinking evolution caused distinct currents show different focus areas. For example, during the last decades, the competitive environment or the resources and capabilities. In the framework of a study to improve the competitiveness on electrical and telecommunications installations sector, this paper analyzes the role that environment, strategy and culture play in the process of organizational alignment. Also, from a cybernetic approach, analyzed the ability of these organizations to adapt to changes in the environment.

Keywords: management, strategic management, organizational learning, resources and capabilities.

Sumario

1. Introducción
 2. El modelo de Adaptación estratégica y Aprendizaje organizacional (AdAp)
 - 2.1. El modelo AdAp como herramienta de análisis del enfoque estratégico y la alineación organizacional
 3. Método
 4. Resultados
 - 4.1. Alineación organizacional y enfoque estratégico
 - 4.2. Complejidad y capacidad de gestión
 5. Conclusión
- Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

«*Culture eats strategy for breakfast*», esta cita atribuida a Peter DRUCKER ilustra el papel central que la cultura organizacional juega en la dinámica empresarial. La crisis económica está favoreciendo un proceso de reflexión estratégica en el que empresas y países buscan nuevos modelos de crecimiento económico. Sin embargo, el fenómeno de anclaje y ajuste que produce la cultura hace que, al margen de lo brillante que resulte la estrategia, el éxito en su implementación dependa del grado de coherencia entre ambas.

Generalmente las organizaciones operan en entornos a los que pretenden adaptarse satisfaciendo un determinado tipo de necesidades. El proceso de dirección suele comenzar con la evaluación del entorno (*e. g.* identificando oportunidades y amenazas) y de su situación interna (*e. g.* identificando fortalezas y oportunidades). A continuación definen su misión y la concretan en una serie de objetivos estratégicos, tácticos, y operativos. En este punto, la organización necesita diseñar el modo en el que implementará sus estrategias. El diseño organizacional implica tomar decisiones acerca de la estructura, los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y sus vínculos interorganizacionales (DAFT, 2007). A su vez estas decisiones generarán unos resultados que modificarán el *statu quo* y obligarán a iniciar de nuevo el proceso.

Para ilustrar cómo afecta la elección estratégica al diseño organizacional, a continuación se analiza la correspondencia entre cuatro estrategias básicas y su implicación para la organización. La tipología de estrategias de MILES y SNOW (1978) asume que hay dos tipos de ambiente (estable e inestable) y que las organizaciones formulan estrategias para ajustarse a él. Para lograrlo, adoptan una de las siguientes estrategias:

1. *Defensiva*, en escenarios históricamente estables, para mantener su posición.
2. *Prospectiva*, en escenarios cambiantes, para buscar oportunidades de crecimiento.
3. *Analítica*, operando en mercados diversificados en los que intenta mantener un negocio en mercados estables mientras innova en mercados cambiantes.
4. *Reactiva*, a través de la cual la organización responde a amenazas y oportunidades sin un plan definido. Asumiendo que las características del diseño organizacional necesitan apoyar el enfoque competitivo, la siguiente tabla sintetiza las implicaciones que cada una de las estrategias tiene para la organización.

Tabla 1. Correspondencia entre tipos de estrategia y decisiones en el diseño organizacional

Estrategia	Efectos en el diseño organizacional
Prospectiva	Orientación hacia el aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada.
Defensiva	Orientación hacia la eficiencia; estructuras con autoridad centralizada y mecanismos de control.
Análítica	Equilibra la eficiencia y el aprendizaje; estricto control de los costes con flexibilidad y adaptabilidad.
Reactiva	No tiene un método organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente según las necesidades.

Fuente: Adaptado de DAFT (2007).

Según BURNS y STALKER (1961), el nivel de incertidumbre ambiental, o la incertidumbre en el sector en el que opera la empresa, suele ser el principal factor de contingencia que determina el diseño organizativo. Es decir, el grado de estabilidad del entorno condicionará las estrategias implementadas, y estas el diseño de las organizaciones. Por lo tanto, en entornos complejos, inestables y con recursos escasos, altamente inciertos, para lograr adaptarse, la organización también necesitará responder internamente incrementando su complejidad.

En su ley de la variedad requerida, ASHBY (1956) sugiere que la complejidad del entorno solo puede ser amortiguada si la variedad del sistema es mayor o igual a esta. Esto es, solo la variedad puede absorber la variedad (BEER, 1966). De este modo, para reducir la complejidad exterior los sistemas generan más complejidad aumentando su variedad interna. Sin embargo, desde un punto de vista teórico, asumir un incremento ilimitado tanto de la complejidad externa como de la variedad interna sugiere el colapso de la organización, ya que su capacidad para generar la variedad interna necesaria para contrarrestar la complejidad externa no es infinita. Por el contrario, desde una perspectiva sistémica se apunta a la capacidad homeostática de la organización para lograr un equilibrio dinámico, obtenido principalmente de su autorregulación. Es decir, de su capacidad para mantener ciertas variables del sistema dentro de límites tolerables, aunque los estímulos del medio externo las fuercen a asumir valores que sobrepasen los límites de su capacidad (CHIAVENATO, 2000).

Desde este enfoque sistémico la empresa se entiende como un conjunto de subsistemas. Por ejemplo, MÉLÈSE (1968) identifica los recursos necesarios para la actividad, los sistemas de gestión, el subsistema de dirección que permite el desarrollo de los subsistemas inferiores y, por último, un subsistema de mutación, que conecta la empresa con su entorno. Este conglomerado de subsistemas está interconectado de forma compleja, se autorregula homeostáticamente y evoluciona de forma permanente bajo un criterio de equifinalidad. Es decir, la dinámica de la estructura del sistema conduce a un mismo fin. En el caso de una empresa, la dinámica organizativa entre sus diferentes departamentos orientada a unos fines organizacionales. En consecuencia, son precisamente estas estructuras y sus interrelaciones las que determinan el comportamiento de la organización (ARACIL y GORDILLO, 1995; SENGE 1990).

RODRÍGUEZ y ARNOLD (1999) resumen la teoría de ASHBY en los siguientes puntos:

1. La variedad que puede alcanzar el medio es prácticamente infinita.
2. Las posibilidades de igualar las variedades del entorno y del sistema son nulas.
3. La única relación posible entre un sistema y su entorno consiste en que el primero absorba selectivamente aspectos del segundo.
4. Los mecanismos del sistema que administran la entrada de *inputs* del entorno operan con el objetivo de mantener el equilibrio y la identidad del sistema.
5. Una entrada de información superior a la capacidad de procesamiento del sistema disminuye su capacidad para relacionarse con el entorno, y por último.
6. Los procesos reductores de la variedad ambiental son dinámicos e inciden en la aparición o desaparición de sistemas abiertos.

En síntesis, una empresa, en tanto que sistema, debe elegir selectivamente los aspectos de su entorno a los que se adaptará. De este modo, su estrategia debe enfocarse exclusivamente a ellos y no pretender una adaptación global. Asimismo, la empresa necesita desarrollar unos mecanismos de alineación entre sus estructuras que eviten la aparición de objetivos incongruentes y la consiguiente pérdida de identidad. Esto es, la organización necesita aprender y alinearse internamente con un único fin. En definitiva, la empresa necesita adaptarse, hacia el exterior, y alinearse hacia el interior.

Ante un cambio en su entorno la organización reaccionará estableciendo una nueva trayectoria conducente a un estado de equilibrio. Es decir, iniciará un proceso de adaptación y enfoque hacia una nueva posición. Para implementar esta respuesta el sistema deberá disponer de la variedad adecuada, y aprender a generarla internamente. El proceso de alineación proporcionará unas respuestas cada vez más rápidas y eficaces. La alineación y el enfoque son comportamientos de optimización de la organización ante un entorno complejo, inestable y con escasez de recursos como el actual.

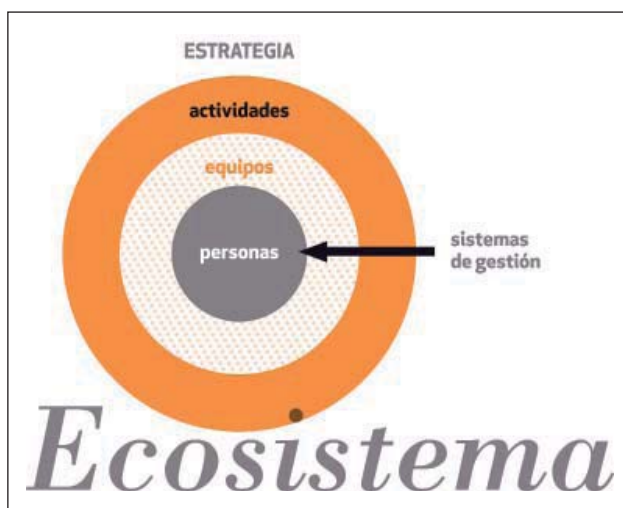
2. EL MODELO DE ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AdAp)

Esta investigación se deriva de la solicitud, por parte de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Eléctricas y Telecomunicaciones de España (FENIE) y la Asociación Provincial de Empresarios de Montajes Eléctricos y Telecomunicaciones de Alicante (APEME), de un estudio que les permitiera definir estrategias dirigidas a incrementar la competitividad de las empresas del sector. Para responder a esta demanda se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico del tejido industrial en el sector del que derivarían estos planes de mejora.

Para dar soporte al estudio se desarrolló un sencillo modelo conceptual que permitiera integrar diferentes variables de gestión empresarial. El modelo se muestra en la figura 1, y se ha

denominado modelo de Adaptación estratégica y Aprendizaje organizacional (AdAp). Conceptualmente se basa en la capacidad de cualquier sistema de adaptarse a su entorno a través del cambio derivado del aprendizaje. Desde una perspectiva sistémica, el modelo propuesto trata de integrar los distintos subsistemas que componen el sistema empresarial y su interacción con el ecosistema, a través de la estrategia. Asimismo, en el ámbito del estudio, el modelo permite considerar las principales variables y palancas que actúan en las empresas del sector.

Figura 1. Estructura sistémica del modelo AdAp



Ecosistema

Frente al concepto estático de entorno, el de ecosistema enfatiza el dinamismo. En este modelo, el ecosistema se refiere a una comunidad de organizaciones cuyos procesos se relacionan entre sí y se desarrollan en función de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de un mismo ambiente (JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON, 2008). El sector de actividad constituye el entorno más cercano para las empresas. PORTER (1980) identifica 5 fuerzas básicas en él:

1. El poder de negociación de los clientes.
2. El poder de negociación de los proveedores.
3. La amenaza de nuevos entrantes.
4. La amenaza de productos sustitutos.
5. La rivalidad entre los competidores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina el potencial de rentabilidad del sector y las alternativas estratégicas disponibles para la empresa.

Estrategia

Partiendo del ecosistema la estrategia vincula la empresa con el exterior, constituyendo el punto de unión entre ambos. Es la respuesta a la pregunta ¿cómo decide relacionarse la empresa con el mercado? La estrategia debe ser clara y lo más sencilla posible. Por otro lado, MINTZBERG (1987) señala cinco aspectos característicos que denomina las 5 P de la estrategia empresarial:

1. *Plan* determinado conscientemente.
2. *Pauta* de acción o maniobra para conseguir objetivos particulares.
3. *Patrón* de comportamiento.
4. *Posición* en el sector competitivo.
5. *Perspectiva* o difusión interna de las normas, valores y creencias sobre los comportamientos que se consideran adecuados.

Actividades

Ya en clave interna, el modelo incluye tres niveles en la empresa: actividades, equipos y personas. Las actividades representan los procesos internos de la organización. Para ser competitiva, una organización debe crear valor en los productos que elabora, en los servicios que presta y en las actividades que realiza (PORTER, 1985). En el proceso de creación de valor PORTER identifica únicamente dos ventajas competitivas:

1. Ofrecer un coste bajo.
2. Diferenciarse de los competidores.

Por otro lado, el alcance de la estrategia definirá el segmento de mercado al que se dirigirá la propuesta, configurando la *posición* definida por MINTZBERG (1987). Ampliando los conceptos de ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado, TREACY y WIERSEMA (1997) señalan la imposibilidad de *ser bueno en todo al mismo tiempo*. Es decir, una empresa debe decantarse por ser líder en la gestión de las operaciones, líder en producto o líder en atención al cliente.

Equipos y personas

Los equipos y personas representan al mismo tiempo el quién y el porqué. Es en este nivel donde se sitúan las creencias y valores de la organización que condicionan la concreción de los

niveles superiores. GRANT (1991) sugiere que la ventaja competitiva de una organización se basa en sus recursos y capacidades. Es decir, la combinación de atributos únicos que la identifican y la diferencian del resto de competidores. GRANT (2006) identifica cuatro tipos de recursos:

1. *Tangibles* –físicos y financieros–.
2. *Intangibles* –marca, reputación, cultura y tecnología–.
3. *Humanos* – conocimientos, motivación y comunicación–.
4. *Capital organizacional* –estructura organizativa, estructura de autoridad, planificación formal e informal y sistemas de control–.

Desde un punto de vista funcional, las relaciones entre los subsistemas se muestran en la figura 2. La efectividad de la estrategia se basa en su grado de oportunidad externa y de congruencia interna. Es decir, ser una propuesta de valor atractiva en el ecosistema y desplegada coherentemente en el interior de la empresa. Así, la efectividad del modelo se basa en el grado de enfoque organizativo hacia la estrategia y la alineación entre las personas, las actividades, la estrategia y los sistemas de gestión que los relacionan.

Figura 2. Relaciones funcionales en el modelo AdAp



Desde la teoría de la evaluación organizacional, el modelo AdAp es un modelo teórico en el que las relaciones descritas en la figura 2 no responden a relaciones matemáticas contrastadas. Sin embargo, desde un punto de vista aplicado, ilustra las relaciones que las diferentes dimensiones mantienen entre sí. Esto facilita la realización de un diagnóstico organizacional, que a su vez, permite mejorar la calidad de las decisiones inherentes al *management* empresarial.

2.1. EL MODELO AdAp COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO Y LA ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

KAPLAN y NORTON (1996) calculan que más del 75% del valor de una empresa depende de activos intangibles que no son controlados por las medidas financieras tradicionales. Desde esta perspectiva se apunta a la necesidad de enfocar la organización hacia unos pocos objetivos esenciales, relacionados con su ventaja competitiva, y alinear a los recursos humanos con ellos (KAPLAN y NORTON, 2000).

Cada una de las perspectivas anteriores integra unas dimensiones que permiten profundizar en la comprensión del modelo. Estas variables pueden observarse en la figura 3. Desde la perspectiva de la estrategia el modelo considera tres aspectos. Primero, la elección de la estrategia con la que la empresa pretende competir en el ecosistema. Segundo, el grado de enfoque y alineación de los elementos organizacionales con la estrategia elegida. Y tercero, el nivel de coherencia entre la cantidad de complejidad que debe gestionar la empresa y su capacidad de gestión.

A continuación, el nivel de procesos internos distingue tres grandes grupos relacionados con la estrategia elegida: actividades relacionadas con la innovación, actividades relacionadas con las operaciones, centradas en la eficiencia, y actividades relacionadas con el servicio y la gestión de clientes.

La perspectiva de sistemas de gestión distingue entre sistemas orientados al control de la gestión, sistemas de gestión de la organización, sistemas de gestión de la calidad y sistemas de gestión de la tecnología.

Por último, en la base del modelo, el nivel de equipos y personas considera la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos y los estilos de dirección característicos de la organización.

Figura 3. Componentes del modelo AdAp



3. MÉTODO

MUESTRA Y MEDIDAS

A través de un cuestionario web, 159 empresas del sector de instalaciones eléctricas de Alicante respondieron a preguntas relacionadas con su situación y la gestión de su organización. Para la realización del estudio cada variable se operacionalizó en una escala de medida. El cuestionario definitivo se elaboró tras una prueba piloto administrada al personal técnico y directivo de la asociación. Dada la gran cantidad de dimensiones exploradas se optó por reducir el número de items hasta 3 o 4 por escala.

En una primera parte, las preguntas se dirigían a conocer la situación de las empresas del sector. En ese apartado se analizaron cuestiones como el radio de actuación, facturación o número de clientes. En la segunda parte, las empresas respondieron según su grado de acuerdo en torno a diferentes afirmaciones sobre aspectos de gestión. La escala de respuesta oscila entre 1 y 6, siendo 1: muy en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: en desacuerdo; 4: de acuerdo; 5: bastante de acuerdo, y 6: muy de acuerdo. De esta forma, las respuestas con valores inferiores a 3,5 implican desacuerdo con la afirmación realizada, mientras que las respuestas con valores superiores a 3,5 implican acuerdo con ella. La consistencia interna de las escalas se ha analizado a través del índice Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las escalas

Escala	a	Media	Desviación típica
Gestión de clientes	,67	3,33	,80
Gestión de operaciones	,64	3,17	,76
Gestión de la innovación	,84	3,19	,78
Control de gestión	,81	2,85	,71
Organización y alineación	,88	3,58	,96
Gestión de la calidad	,77	3,08	1,01
Tecnologías de la información	,81	2,98	1,09
Cultura de eficiencia y control	,80	4,10	1,04
Cultura innovadora	,92	3,87	1,16
Cultura de orientación al cliente	,86	4,61	1,17
Prácticas de retribución	,69	2,32	1,44
Prácticas de formación	,87	3,70	1,16
Prácticas de comunicación	,79	2,41	1,53
Estilo directivo de tarea	,98	4,21	1,28
Estilo directivo de relaciones	,97	4,13	1,28

Las actividades

A continuación se describen los resultados obtenidos en los tres tipos de actividades mostrados en la figura 3: gestión de la innovación, gestión de operaciones y gestión de clientes.

Gestión de la innovación

Existen diferentes formas en las que una empresa puede ser innovadora. Generalmente se distingue entre innovación técnica y administrativa (ANDERSON y KING, 1993). La primera ocurre en los sistemas técnicos y se relaciona con su actividad primaria. Una innovación técnica puede ser la aplicación de una idea para un nuevo producto. Por otro lado, la innovación administrativa se asocia al modo en el que se trabaja y se toman decisiones. En el estudio, esta escala mide el grado en el que la empresa realiza innovaciones de producto, innovaciones de proceso, colabora con proveedores para ofrecer nuevas soluciones y lanza nuevos productos al mercado.

Gestión de operaciones

Las empresas añaden valor a sus *inputs*, transformándolos en *outputs* que ponen a disposición del mercado. Actualmente los recursos son cada vez más escasos y resulta muy importante que estos procesos de transformación sean eficientes y aprovechen las capacidades de la empresa minimizando los costes. Esta escala mide el grado en el que la empresa gestiona sus operaciones rebajando de manera sistemática sus costes operativos y es eficiente aprovechando al máximo su capacidad productiva.

Gestión de clientes

Las empresas consiguen resultados económicos a través de la relación con sus clientes. Esto hace que la gestión correcta de la cartera comercial sea uno de los principales objetivos empresariales. La gestión de los clientes está directamente relacionada con la supervivencia de la empresa y necesita de una sistemática rigurosa para aprovechar el potencial comercial. Esta escala mide el grado en que la empresa busca nuevos clientes, los clasifica, adapta los servicios a sus necesidades y realiza acciones de marketing para promocionar sus productos.

Los sistemas de gestión

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en torno a la presencia de sistemas de gestión relacionados con el control, la organización, la calidad y las nuevas tecnologías.

El control de gestión

Tras los procesos de diagnóstico y planificación estratégica la empresa necesita supervisar la ejecución, corregir las desviaciones y asegurarse de que se consiguen los objetivos previstos.

Esta dimensión mide el grado en que la empresa dispone y tiene implementados sistemas de control de gestión, como por ejemplo, un presupuesto anual. Por otro lado, esta medida incluye el grado en que existe una estrategia clara, comparativas cuantitativas con competidores o sistemas de gestión por objetivos.

Gestión de la calidad

En los últimos años la calidad ha pasado de ser una ventaja competitiva a una exigencia de mercado. Gestionar la integración de la calidad en la dinámica interna de la empresa y en la relación con los clientes se ha convertido en una necesidad para la mayoría de empresas. Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de sistemas de aseguramiento de la calidad, controla las entregas a los clientes, dispone de círculos de calidad u otros mecanismos de mejora continua.

Organización y alineación

Para una correcta implementación de las estrategias, las empresas necesitan una estructura adecuada y que los objetivos de personas y departamentos sean congruentes con los de la organización. Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de una estructura clara y que responde a necesidades reales. Por otro lado considera la coherencia entre los objetivos y la estrategia, así como una conciencia de dirección común entre los miembros de la empresa.

Tecnologías de la información

La calidad de las decisiones depende en gran medida del grado en que se dispone de información adecuada y precisa. Más que acumular datos, el reto para la empresa es identificar la información necesaria y disponer de ella en tiempo real. Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de tecnologías de la información integradas en su gestión. En concreto, esta medida explora si en la empresa existe *software* de cuadros de mando, administración de la relación con clientes y/o ERP, además de si dispone de página web.

Equipos y personas

En este apartado se describen los resultados obtenidos en la perspectiva de los recursos humanos referida al tipo de cultura empresarial, las prácticas de recursos humanos y los estilos directivos.

RIBES (1997) define la cultura organizacional como «aquello que la identifica y le da unidad, está integrada por creencias y pautas de comportamiento compartidas por sus miembros y constituye el supuesto desde el que actúa. Asimismo, desde estos supuestos culturales, se definen las estrategias, los comportamientos y el modo en que se implementan». En consecuencia, resulta lógico suponer que la cultura de la organización orienta la conducta individual a través de las pautas de comportamiento implícitas en ella. Más concretamente en el ámbito de este estudio, hacia aquellas conductas de ahorro de costes, innovación o satisfacción de clientes, percibidas como adecuadas.

Cultura de eficiencia y control

En el estudio, esta escala mide el grado en el que la cultura de la empresa está orientada al control y la eficiencia en el trabajo. En las empresas con este tipo de cultura se valora especialmente la eficiencia, el control de los procesos y los costes.

Cultura innovadora

Estudios recientes sugieren que, por encima de otros factores, la cultura de la organización se encuentra detrás de la capacidad de las empresas para innovar (TELLIS, PRABHU y CHANDY, 2009). La explicación es que el entorno económico actual se caracteriza por una creciente globalización y la reducción de barreras a la movilidad de personas y capital. Sin embargo, variables organizacionales como la cultura de la empresa reflejan las características únicas de cada organización. A través de esta escala se explora la medida en que la cultura de la empresa está orientada a la innovación. En concreto, esta medida ofrece información sobre si valores como la creatividad, la innovación o la diferenciación de la competencia son característicos de la empresa.

Cultura de orientación al cliente

En las últimas décadas muchas empresas han pasado de organizarse en torno a sus productos o áreas geográficas a hacerlo en torno a sus clientes. Este cambio implica revisar la dinámica empresarial para orientarla a la satisfacción de los clientes. Esta escala mide el grado en que en la empresa existe una cultura caracterizada por la orientación al cliente. Este tipo de cultura organizacional integra valores como la satisfacción de los clientes, poseer un buen producto o una marca que inspire confianza y respeto entre los clientes

Existen numerosos trabajos que indican que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con la consecución de sus objetivos (e. g. BOSELIE, PAAUWE y JANSEN, 2000; DELERY y DOTY, 1996; WEST, 1997). Las políticas y prácticas de recursos humanos formalizan la relación entre la empresa y sus empleados. Frente a la cultura, situada en un nivel abstracto de la empresa, las prácticas de recursos humanos se ubican en un nivel más concreto, delimitando cómo la empresa retribuye, forma e informa a sus empleados. WHITENER (2001) sugiere que los empleados interpretan las acciones y prácticas de gestión de recursos humanos dentro del contexto de la organización como señales de su compromiso. En consecuencia, los empleados corresponden recíprocamente con sus percepciones sobre su propio compromiso con la organización.

Prácticas de retribución

El sistema retributivo establece los criterios y las prácticas utilizadas por la empresa para retribuir y compensar a sus empleados. La retribución suele ser una de las prácticas más utilizadas para motivar a los trabajadores (CHENG y MOHD, 2010). Mediante esta escala se evalúa la competitividad externa de los sueldos y la equidad salarial interna.

Prácticas de formación

En un mundo en constante cambio las empresas necesitan que sus empleados adquieran y desarrollen nuevas competencias. El desarrollo de nuevas competencias en la organización pasa por el desarrollo de esas competencias en sus miembros. Esta escala mide el grado en el que la empresa forma a sus empleados en habilidades técnicas y sociales, y si dispone de un plan de formación.

Prácticas de comunicación

Las empresas deben gestionar los canales y flujos de comunicación para garantizar que sus miembros disponen de la información necesaria en su trabajo. Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de sistemas de comunicación y la información relacionada con la estrategia y la evolución del negocio es compartida por todos los empleados

Las investigaciones y teorías sobre la efectividad de los estilos de liderazgo y dirección son abundantes. Una de las teorías más extendidas en el ámbito aplicado es la teoría del liderazgo situacional (HERSEY y BLANCHARD, 1982). Esta teoría recoge una distinción presente en numerosas teorías de liderazgo, la orientación del líder a la tarea y/o las relaciones personales, y sugiere que la efectividad del directivo depende de que su estilo de dirección combine estas dimensiones en función del grado de madurez de sus colaboradores.

Estilo directivo orientado a la tarea

Una de las funciones más importantes de gerentes y mandos intermedios es dirigir a otras personas. Existen diferentes estilos de ejercer esta función de dirección. Esta dimensión analiza el estilo directivo característico de la organización. En concreto, el grado en que directivos y mandos intermedios dirigen equipos y personas centrándose en que sepan qué tienen que hacer, se haga el trabajo correctamente, se cumplan las normas y los objetivos.

Estilo directivo orientado a las relaciones

A diferencia del apartado anterior, esta escala analiza en qué grado directivos y mandos intermedios anteponen las personas a las tareas. En concreto, este estilo directivo se caracteriza por una dirección centrada en que existan buenas relaciones; que el equipo esté motivado; aumentar el compromiso con el objetivo de la empresa y resolver los conflictos de manera constructiva.

HIPÓTESIS

Desde los postulados clásicos de la teoría de la planificación estratégica es de esperar que las empresas se enfoquen, de manera formal, hacia una elección estratégica determinada y alineen

sus actividades, equipos y personas con ella (*e. g.* ANSOFF y BRANDENBURG, 1967; ARMSTRONG, 1982; CAPON, FARLEY y HULBERT, 1994; CHANDLER 1962). Por el contrario, desde las aportaciones de la teoría de recursos y capacidades se sugiere que la estrategia emerge como consecuencia de una combinación de factores internos, como la cultura, en torno a los cuales se vertebra la alineación organizacional.

Por otro lado, la ley de la variedad requerida de ASHBY (1956) sugiere que aquellas empresas que operen en un entorno de mayor complejidad deberían mostrar una mayor capacidad de gestión. Y por el contrario, las empresas que lo hagan en entornos simples dispondrán de una menor capacidad de gestión.

4. RESULTADOS

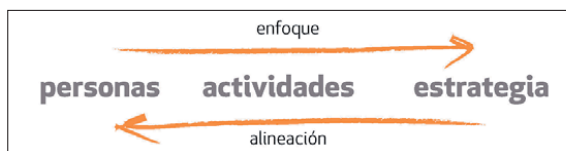
4.1. ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL Y ENFOQUE ESTRATÉGICO

En línea con los planteamientos del Cuadro de Mando Integral (KAPLAN y NORTON, 1996) este modelo asume la siguiente lógica causal. Como en un iceberg, los resultados económico-financieros son la parte visible de la empresa. Estos resultados dependen de la perspectiva del cliente, es decir, en qué medida y por qué, los consumidores de ese mercado deciden comprar o no los productos y/o servicios que oferta la empresa. La decisión del cliente depende de la capacidad de la organización de alinear sus procesos internos, generando una propuesta de valor atractiva para sus clientes (*e. g.* calidad, precio o innovación). La perspectiva de procesos internos está relacionada con la capacidad de la organización para aprender y crecer. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que mantiene y mejora la competitividad de las empresas. En este último nivel se identifican principalmente tres elementos: las competencias de las personas, las prácticas de gestión de recursos humanos y el clima-cultura organizacional.

Itinerarios estratégicos: enfoque y alineación

En el análisis del enfoque y alineación de la organización con su estrategia se ha realizado un análisis en torno a los tres itinerarios estratégicos identificados en el sector. Como se muestra en la figura 4, la bondad del ajuste se basa en la coherencia entre los factores comunes en los niveles de proposición de valor y resultados (estrategia), procesos internos (actividades), y equipos y personas (personas).

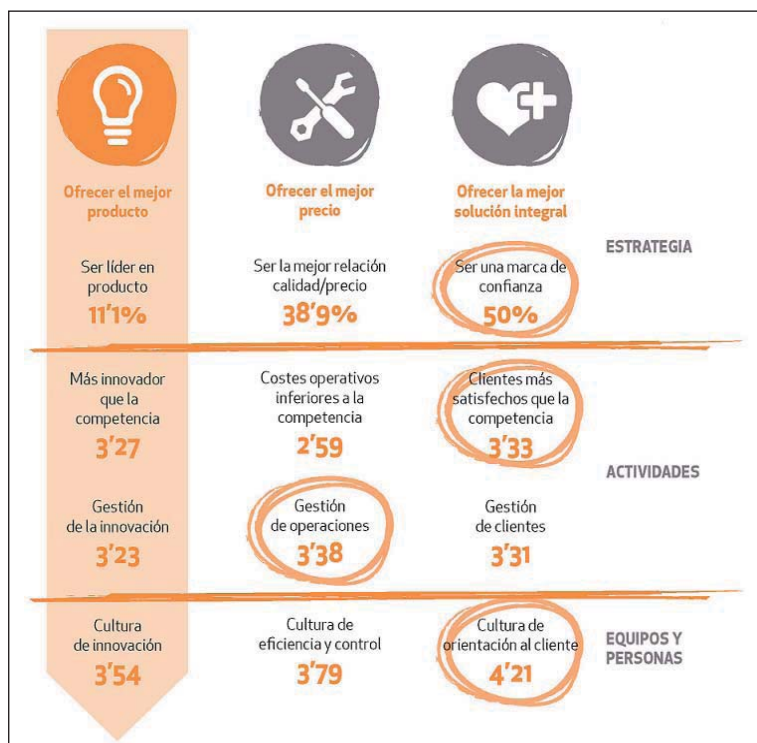
Figura 4. Alineación y enfoque



En las figuras 5, 6 y 7 se muestran las medias obtenidas en cada itinerario. Para facilitar la interpretación se ha señalado en cada nivel el factor con mayor puntuación a fin de valorar el grado en que las puntuaciones están o no alineadas.

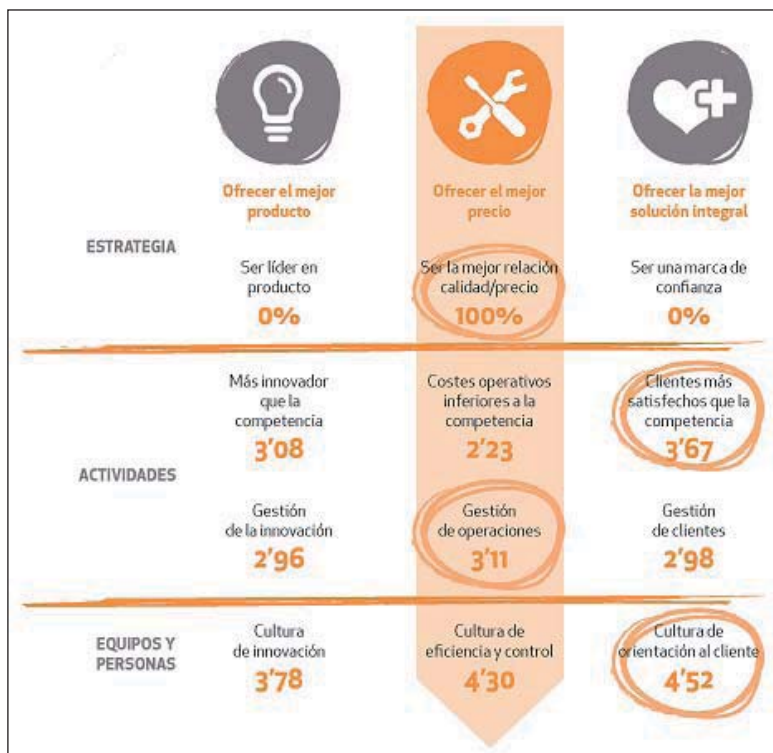
El primer itinerario considera las empresas que han señalado la estrategia «ofrecer el mejor producto» como el objetivo principal de su negocio. En concreto, el 11,39% de las empresas participantes en el estudio han optado por esta propuesta de valor. La coincidencia de la mayor puntuación de cada nivel con el itinerario elegido ha sido nula. Estos resultados se muestran en la figura 5 y sugieren un grado muy bajo de alineación y enfoque.

Figura 5. Alineación y enfoque en la estrategia de innovación



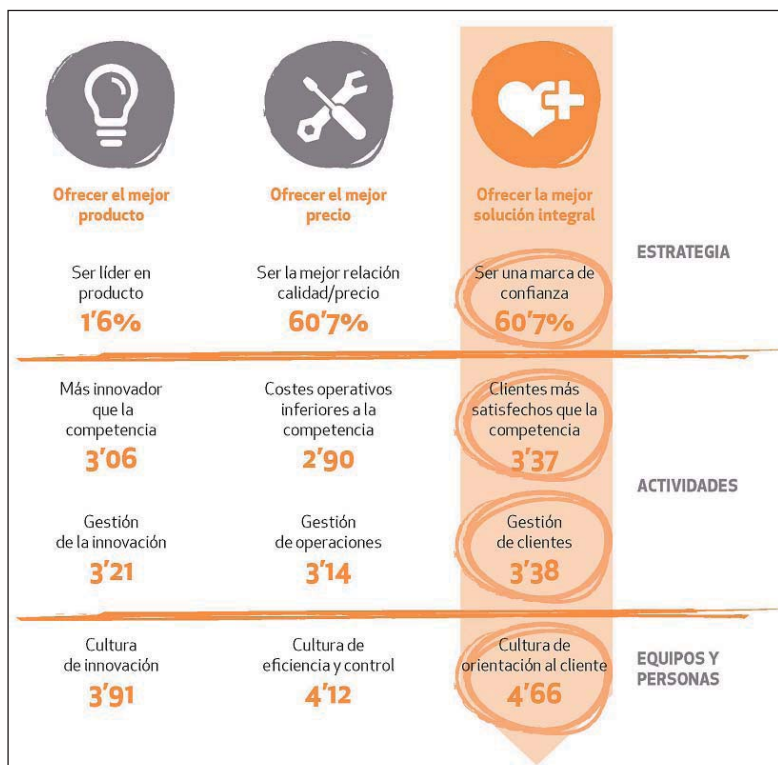
El segundo itinerario se refiere a las empresas que han señalado «ofrecer el mejor precio» como su elección estratégica. Esta propuesta de valor ha sido elegida por el 10,13% de las empresas participantes. Como se aprecia en la figura 6, frente al itinerario anterior, en este el grado de alineación y enfoque es superior. Sin embargo, los resultados de las actividades y el tipo de cultura empresarial parecen estar más relacionados una estrategia de solución integral.

Figura 6. Alineación y enfoque en la estrategia de precio



Finalmente, el tercer itinerario se muestra en la figura 7 y representa los resultados obtenidos por las empresas que han señalado «ofrecer la mejor solución integral» como su elección estratégica. Esta propuesta de valor ha sido la elegida por la mayoría de las empresas del estudio (77,22%), y a diferencia de los itinerarios anteriores, en este el grado de alineación y enfoque ha sido máximo.

Figura 7. Alineación y enfoque en la estrategia de solución integral



En una primera interpretación de los resultados se aprecia como la cultura de orientación al cliente es la que ha obtenido una mayor puntuación en los tres itinerarios, independientemente de la elección estratégica. En el primer itinerario (figura 5), aunque las empresas habían señalado su deseo de ser competitivas a través de la innovación, las puntuaciones más altas se han obtenido en las variables relacionadas con la orientación al cliente, tanto a nivel estratégico, como operativo y humano. De forma parecida, en el segundo itinerario (figura 6), las empresas que confiesan una estrategia de precios bajos continúan mostrando una cultura centrada en el cliente, y una ventaja competitiva en su satisfacción, no en sus bajos costes operativos. Es decir, el grado de alineación de la organización parece depender más de factores internos como la estructura (HALL y SAIAS, 1980) y profundos, como su cultura (DRUCKER, 1993), que de factores más externos como la estrategia competitiva.

4.2. COMPLEJIDAD Y CAPACIDAD DE GESTIÓN

Para aumentar su cuota de mercado, las empresas incorporan nuevos productos a su oferta, desarrollan nuevas actividades o buscan nuevos clientes. En consecuencia, la gestión de la organi-

zación se torna más compleja al incrementarse el número de variables a controlar. En este estudio se identifican tres grados de complejidad organizacional en el sector de la instalación eléctrica: baja, media y alta. Los parámetros que caracterizan cada uno de los tres niveles son los siguientes:

1. Variables estratégicas: ámbito de actividad (almacén, ingeniería e instalación), alcance geográfico (local, provincial, autonómico, nacional) y sectores en los que opera (electricidad, fontanería, climatización, renovables, domótica y telecomunicaciones).
2. Variables relativas al tamaño: cifra de ventas, número de clientes y número de trabajadores.

El grado de complejidad se ha operacionalizado en función del número de variables que la organización debe gestionar. Por ejemplo, se asume una complejidad mayor si se desarrollan varias actividades, se opera con un alcance geográfico nacional, en varios sectores y con un número de ventas, clientes y trabajadores elevado.

Por otro lado, en la capacidad de gestión organizativa se ha diferenciado entre los sistemas de gestión (operacionalizados como la media de control de gestión, gestión de la calidad, organización y alineación, y tecnologías de la información) y las prácticas de recursos humanos (operacionalizadas como el promedio de las prácticas de gestión de recursos humanos). La tabla 3 muestra los resultados obtenidos por cada grupo de empresas.

Tabla 3. Índices de complejidad y capacidad de gestión

Grupo de empresas	Tamaño muestral	Sistemas de gestión	Prácticas de RR.HH.
Complejidad baja	28,23 %	2,93	2,59
Complejidad media	33,87 %	3,07	2,57
Complejidad alta	37,90 %	3,35	3,18

La comparación entre las medias de los tres grupos se ha realizado a través de un análisis de la varianza. Por un lado los resultados sugieren que las diferencias en los sistemas de gestión son significativas únicamente entre las empresas con complejidad alta y baja ($p = ,009$). Mientras que en el caso de las prácticas de recursos humanos las diferencias son significativas entre las empresas con complejidad alta y baja ($p = ,006$); alta y media ($p = ,003$).

5. CONCLUSIÓN

Este trabajo se deriva de un estudio sobre la competitividad de las empresas del sector de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones (FAMBUENA y PONS, 2012). Los resultados permi-

ten una comprensión más profunda de las empresas del sector, así como el desarrollo de estrategias y planes de mejora de su competitividad. Para la realización del estudio se ha desarrollado un modelo de evaluación organizacional. Este modelo, denominado modelo de Adaptación estratégica y Aprendizaje organizacional (AdAp), pretende explorar el modo en que cada empresa implementa su estrategia adaptándose al mercado en el que opera.

Respecto a la primera hipótesis planteada, los resultados obtenidos sugieren que la estrategia elegida no es el criterio de alineación entre los diferentes subsistemas organizacionales. Por el contrario, el criterio de alineación parece más cercano a patrones de acción exitosos en el pasado, integrados en la cultura organizacional en forma de valores, normas y comportamientos.

La escuela de la planificación (ANSOFF, 1965) entiende la estrategia como el resultado de un proceso formal de reflexión en el que se definen objetivos futuros y se realiza el diseño organizativo necesario para alcanzarlos, alineando los subsistemas organizacionales en torno a la estrategia. Frente a estos postulados, desde la escuela de la configuración (MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL, 1999), MINTZBERG (1987) argumenta que la estrategia incluye tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Esto es, del mismo modo que un plan no producirá necesariamente un patrón, un patrón no tiene porque resultar de un plan. Como patrón de acción la estrategia puede surgir de manera no deliberada. Como recogen MINTZBERG, QUINN y VOYER (1997:16) al referirse al carácter emergente de la estrategia, en palabras de un directivo: «*Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia*».

En consecuencia, desde una óptica aplicada, estos autores señalan que la estrategia final de la organización resulta de la integración de postulados, tanto de la estrategia formal como de la estrategia emergente. Esta síntesis entre la estrategia propuesta y la estrategia emergente también resulta útil en términos de eficacia. Ya que una estrategia enteramente deliberada imposibilitaría el aprendizaje y una estrategia absolutamente emergente impediría el control.

Por otro lado, en el marco de la teoría de recursos y capacidades (GRANT, 1991) se sugiere que para transformar los recursos organizativos en una ventaja competitiva es necesario sintetizarlos en *capacidades organizativas* o *rutinas organizativas*. De este modo los recursos se transforman en capacidades estables y duraderas como las relaciones comerciales o la cultura organizacional, que además, confieren a la organización un sentido de identidad. Es decir, en sentido competitivo, las capacidades de la empresa son las que soportan la estrategia y la ventaja competitiva. En esta misma dirección, frente a la inoperancia de sistemas de *management* centrados exclusivamente en factores externos, propuestas más recientes de análisis y diseño de modelos de negocio como el *Canvas* de OSTERWALDER y PIGNEUR (2011) parten de la propuesta de valor de la compañía, relacionando su efectividad con el grado de alineación interna y enfoque estratégico en su relación con el entorno.

Posiblemente el grado de madurez de la empresa y el sector de actividad también influyan en el sentido de las relaciones entre la estrategia y la estructura. Así, mientras que en un nuevo

sector de actividad la lógica invita a pensar que la estrategia precederá a la estructura (definir los medios deseados para alcanzar los fines), en un sector maduro como el de los montajes eléctricos y telecomunicaciones la lógica será la inversa (definir los fines alcanzables con los medios disponibles). Esto se debe a que la estructura es más difícil de cambiar que la estrategia, puesto que lleva más tiempo y es más costoso (NELSON, 1991).

La segunda hipótesis plantea la necesidad de adecuar la capacidad interna para administrar los recursos a la complejidad organizacional y ambiental. De la ley de la variedad requerida elaborada por ASHBY (1956) se desprende que una dirección adecuada de la empresa implica un incremento en la capacidad de gestión proporcional al aumento de la complejidad de la organización y su entorno. Este incremento en la capacidad de gestión se concreta en la incorporación de nuevos sistemas de trabajo y organización empresarial, así como en la capacidad para gestionar y dirigir personas adecuadamente. Los resultados obtenidos en este estudio sugieren tres conclusiones principales:

1. Existe una cierta proporcionalidad entre el grado de complejidad y la capacidad de gestión.
2. Las diferencias entre la capacidad de gestión (tanto en sistemas de gestión como de personas) de las empresas con complejidad media y baja son prácticamente inexistentes y estadísticamente no significativas.
3. En consecuencia, parece que la capacidad de gestión de la organización no se incrementa significativamente hasta que no se enfrenta a un nivel de complejidad elevado.

En el marco del desarrollo organizacional, NEWMAN (2000) sugiere una relación de «U» invertida entre la transformación del entorno y la transformación organizacional. De manera que, a partir de un elevado nivel de cambio en el entorno, la transformación organizacional se inhibe a causa del disturbio institucional provocado, dificultando la capacidad de aprendizaje de la organización. Sin embargo, la organización que aprende es capaz de superar este disturbio institucional mediante un proceso en el que se beneficia de la diversidad de conocimientos, experiencias y cualidades de sus miembros a través de una cultura que estimula el desafío del *statu quo* en torno a un objetivo o visión compartida (JOHNSON y SHOLES, 2001:77).

Dado el enfoque eminentemente aplicado del trabajo y la falta de contraste empírico del modelo y sus instrumentos de medida, la interpretación de los resultados, las conclusiones y las propuestas planteadas deben realizarse siendo consciente de las limitaciones teóricas y metodológicas del estudio. No obstante, estos resultados pueden ser de utilidad en futuros estudios sobre la alineación organizacional y tener una aplicación práctica para las organizaciones en sus procesos de reflexión estratégica.

Bibliografía

- ANDERSON, N. R. y KING, M. [1993]: «Innovation in organizations», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, núm. 8, págs. 1-34.
- ANSOFF, H. [1965]: *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. y BRANDENBURG, R. G. [1967]: «Research and development planning», *Handbook of Business Administration* (HB MAYNARD, ed.), New York: McGraw-Hill.
- ARACIL, J. y GORDILLO, F. [1995]: *Dinámica de sistemas*, Madrid: Isdefe.
- ARMSTRONG, S. [1982]: «The value of formal planning for strategic decision: Review of empirical research», *Strategic Management Journal*, núm. 3.
- ASHBY, W. R. [1956]: *An introduction to cybernetics*, Londres: Chapman and Hall.
- BEER, S. [1966]: *Diagnosing the system for organisations*, John Willey.
- BOSELIE, P.; PAAUWE, J. y JANSEN, P. G. W. [2000]: *Human Resource Management & Performance: lessons from the Netherlands*, Tokyo, Japan: invited paper IIRA 12th World Congress.
- BUENO, E. [1995]: «La estrategia de la empresa: 30 años de evolución teórica», en CUERVO, A. (ed.): *Dirección de empresas de los noventa*, Madrid: Civitas.
- BURNS, T. y STALKER, G. M. [1961]: *The management of innovation*, Londres: Tavistock.
- CAPON, N.; FARLEY, J. U. y HULBERT, J. M. [1994]: «Strategic planning and financial performance: more evidence», *Journal of Management Studies*, 31 (1).
- CHANDLER, A. D. [1962]: *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- CHENG, T. y MOHD, A. [2010]: «Human Resource management Practices and Organizational Innovation: an empirical study in Malaysia», *Journal of Applied Business Research*, 26 (4), págs. 105-115.
- CHIAVENATO, I. [2000]: *Introducción a la teoría general de la administración*, Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- DAFT, R. [2007]: *Teoría y Diseño Organizacional*, México: Thomson.
- DELERY, J. E. y DOTY, D. H. [1996]: «Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 4 (39), págs. 802-35.
- DRUCKER, P. [1993]: «Administración y futuro: de los 90 en adelante», *Panorama de management y gestión*, 2 (115), págs. 30-31.
- FAMBUENA, P. y PONS, F. J. [2012]: Observatorio estratégico APEME: competitividad de las empresas en el sector de instalaciones eléctricas en la provincia de Alicante, APEME.
- GRANT R. [1991]: «The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33 (3), págs. 114-135.
- [2006]: *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid: Civitas.

- HALL, D. J. y SAIAS, M. A. [1980]: «Strategy follows structure», *Strategic Management Journal*, 1 (2), págs. 149-163.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. [1982]: «Leadership Style: Attitudes and behaviors», *Training and Development Journal*, 36 (5).
- JOHNSON G. y SCHOLES K. [2001]: *Dirección estratégica*, Madrid: Prentice Hall.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. [2008]: *Exploring corporate strategy: text & cases*, Prentice Hall.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [1996]: *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston: Harvard Business school press.
- [2000]: *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona: Gestión 2000.
- MÉLÈSE, J. [1968]: *Le Gestion par les Systèmes*, Paris: Hommes et Techniques.
- MILES, R. y SNOW, C. [1978]: *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H. [1987]: *Crafting strategy*, Harvard Business School Press.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. A. [1999]: *Safari a la estrategia*, Granica.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. y VOYER, J. [1997]: *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Pearson Educación.
- NELSON, R. [1991]: «Why do firms differ, and how does it matter?», *Strategic Management Journal*, 12, winter special issue, págs. 61-74.
- NEWMAN, K. L. [2000]: «Organizational transformation during institutional upheaval», *Academy of Management Review*, 26, págs. 602-619.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. [2011]: *Business model generation*, Campus Verlag.
- PORTER, M. [1980]: *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- [1985]: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press.
- RIBES, A. [1997]: «La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella», *Harvard Deusto Business Review*, 79, págs. 42-47.
- RODRÍGUEZ, D. y ARNOLD, M. [1999]: *Sociedad y teoría de sistemas*, Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- SENGE, P. [1990]: *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday Currency.
- TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C. y CHANDY, R. K. [2009]: «Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture», *Journal of Marketing*, 73 (1), págs. 3-23.
- TREACY, M. y WIERSEMA, F. D. [1997]: *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, Basic Books (AZ).
- WEST, M. A. [1997]: *Developing creativity in organizations*, Leicester: BPS Books.
- WHITENER, E. M. [2001]: «Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?», *Journal of Management*, 27, págs. 515-35.