
LA INFLUENCIA DEL AJUSTE ESTRATEGIA-ESTRUCTURA EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

EVA MARÍA PERTUSA ORTEGA

JOSÉ FRANCISCO MOLINA AZORÍN

ENRIQUE CLAVER CORTÉS

Departamento de Organización de Empresas.
Universidad de Alicante

La relación entre la estrategia y la estructura es una cuestión que yace en el corazón de la dirección estratégica desde hace ya unas décadas. En nuestro caso, la decisión de indagar en las relaciones estrategia-estructura viene motivada por el hecho de tratarse de dos grandes áreas dentro del estudio de las organizaciones, con un considerable e importante

peso cada una de ellas. En este sentido, existe una amplia literatura, tanto conceptual como empírica, que ha analizado cuáles son las principales estructuras primarias que suelen ir asociadas con las diferentes estrategias corporativas en distintos contextos nacionales (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Egelhoff, 1982; Hamilton y Shergill; 1992; Galán y Sánchez Bueno; 2004).

Sin embargo, en el ámbito competitivo, y fundamentalmente desde el punto de vista empírico, encontramos una menor incidencia en lo que se refiere a la también importante vinculación entre las estrategias competitivas y las estructuras operativas de las empresas, destacando el hecho, además, de que estos aspectos han sido tratados básicamente en pequeños negocios, muchos de ellos bajo la óptica del *entrepreneurship*, y considerando más el proceso estratégico que el contenido en sí de las posibles estrategias.

Por todo ello, el propósito de este trabajo se centra en examinar los vínculos existentes entre la forma de

competir (estrategia competitiva) y la manera en que se estructuran las empresas, para analizar en qué medida dichas relaciones, a las que hemos denominado *ajuste*, inciden sobre el éxito y los resultados de las empresas.

Así pues, una de las principales aportaciones de este estudio es contribuir, desde el punto de vista empírico, a la renovación del paradigma estrategia-estructura-resultados, cuyo marco teórico fue desarrollado de forma muy interesante por Galunic y Eisenhardt (1994). En este caso, pretendemos ofrecer nueva evidencia empírica sobre estas relaciones en un contexto empresarial diferente al examinado con anterioridad en otras investigaciones, principalmente con el propósito de estudiar si, dadas las actuales condiciones del entorno, en las que se habla de la necesidad de nuevas formas organizativas para tratar de ser más competitivos, todavía tienen cabida las estrategias y estructuras tradicionales y cuál puede ser su impacto en el éxito empresarial. Por otro lado, otra de las contribuciones de este trabajo se refiere a la metodología empleada para el

análisis del ajuste estrategia-estructura, ya que para examinar su influencia sobre los resultados empresariales hemos desarrollado diferentes procedimientos, reuniendo las aportaciones de distintos estudios al objeto de que los resultados obtenidos pudieran tener un mayor soporte.

Para cumplir con nuestro objetivo hemos estructurado este trabajo de la siguiente manera: en primer lugar, haremos referencia brevemente al marco teórico en el que se encuadra la investigación, el cual nos ha servido de base para plantear las hipótesis de estudio, y en donde examinaremos a nivel teórico estas relaciones; en segundo lugar, comentaremos las principales cuestiones metodológicas y del diseño de la investigación con las que planificamos el trabajo de campo; en tercer lugar, expondremos los principales resultados extraídos del análisis estadístico realizado, indicando si se cumplen o no las hipótesis planteadas; y en cuarto lugar, comentaremos los hallazgos obtenidos. Finalmente, pondremos en común las principales conclusiones que se derivan de esta investigación, así como las limitaciones con las que nos hemos encontrado y las futuras acciones a desarrollar.

MARCO TEÓRICO

El incesante interés que suscitan las conexiones entre la estrategia y la estructura probablemente deba su origen al estudio realizado por Alfred Chandler en 1962, cuya principal tesis sostiene que *la estructura sigue a la estrategia*. En esa época, la aceptación de este tipo de lógica referida principalmente a la diversificación de las empresas y la consecuente divisionalización de la estructura organizativa tuvo un considerable impacto (Channon, 1973; Rumelt, 1974; Dyas y Thanheiser, 1976; Egelhoff, 1982).

A pesar de la amplia aceptación del punto de vista de Chandler, en los años 70 y 80 surge un cuerpo de literatura paralelo que sugiere que la dirección contraria de influencia es igualmente admisible, es decir, que la estrategia sigue a la estructura (Hall y Saias, 1980), o en otras palabras, que la estructura condiciona asimismo a la estrategia (Miller, 1987c) debido a los límites que ésta impone sobre el proceso de dirección estratégica y sobre el grado de discrecionalidad directiva (Child, 1972; Fredrickson, 1986; Miller, 1987a; Robbins, 1990; Miller, 1992).

En definitiva, los diferentes estudios realizados, tanto teóricos como empíricos, no llegan a una conclusión unificada respecto a la relación causal entre la estrategia y la estructura. De hecho, ambos argumentos causales parecen ciertos, pero incompletos si se observan por separado, sugiriendo que, con

toda probabilidad, dicha dependencia sea recíproca, y que lo importante para el éxito de una organización es que exista *ajuste* entre la estrategia y la estructura (Flamholtz y Hua, 2003).

En este sentido, diferentes autores han analizado la implicación que estos ajustes tienen sobre la eficacia y los resultados empresariales (Lenz, 1980; Miller, 1987a, 1988, 1992; Barth, 2003) mostrando que las diferencias en el rendimiento de las empresas no suelen tener su origen en la estrategia o la estructura organizativa actuando por separado, sino en el adecuado ajuste entre ellas.

Hipótesis de trabajo

A continuación presentamos el modelo teórico que pretendemos contrastar empíricamente. En la elección de los tipos de estructura, hemos escogido la tipología de Burns y Stalker (1961), que distingue entre estructuras mecánicas y orgánicas, y respecto a las estrategias competitivas, nos hemos basado en la tipología de Porter (1980), que distingue entre estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y segmentación, si bien considerando los trabajos de Miller (1986, 1987b, 1988), hemos establecido a su vez dos tipos de estrategias de diferenciación: por *innovación* y por *marketing*. Por su parte, la estrategia de segmentación no fue considerada en el análisis por tratarse en realidad de una combinación de las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación en distintos segmentos de mercado, algo poco probable en las empresas no diversificadas, en las cuales se ha centrado este estudio como expondremos posteriormente, y porque como el propio Porter (1980) argumenta, no se necesita ningún requisito organizativo específico para este tipo de estrategia, sino una combinación de los requisitos propios de las otras dos estrategias genéricas.

Además, tal y como se ha demostrado en otros estudios, pensamos que las distintas estrategias de liderazgo en costes y diferenciación por marketing o innovación no constituyen estrategias excluyentes entre sí, sino que cualquier empresa puede presentar un mayor o menor grado de cada una de ellas (Hambrick, 1983a; Miller y Friesen, 1986a, 1986b; Miller, 1988).

Hecha esta aclaración previa, examinaremos en primer lugar las características estratégicas más directamente asociadas con las estructuras de tipo mecánico o burocrático. Este modelo supone una estructura jerárquica y rígida, en donde el poder y la autoridad se encuentran centralizados en manos de altos directivos y de los diseñadores de los procesos de trabajo, que tratan de normalizar y estandarizar dichos procesos como mecanismo de coordina-

ción básico, favoreciendo así una alta especialización de tareas y la aparición de cuantiosas reglas y programas formales (Burns y Stalker, 1961), una estricta supervisión del trabajo y estrechos sistemas de control (Miller, 1986). A partir de lo anterior, este modelo parece el más adecuado para implantar una estrategia de liderazgo en costes (Miller, 1987b, 1988), puesto que esta estrategia persigue la máxima eficiencia en las operaciones, mediante la explotación de economías de escala, economías de experiencia y de aprendizaje, u optimizando la utilización de la capacidad, entre otros aspectos (Grant, 2002). Al ser su objetivo prioritario el logro de eficiencias, tienden hacia estructuras mecánicas caracterizadas por una alta formalización, centralización y complejidad (Govindarajan, 1988; Luna, 1996; García Gómez, 2001). Todo ello, nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La estrategia de liderazgo en costes estará positivamente asociada con estructuras mecánicas, caracterizadas por altos niveles de formalización, complejidad y centralización.*

Por el contrario, la estrategia de diferenciación por innovación suele asociarse con modelos orgánicos. Este tipo de estructura es ideal para desarrollar tareas complejas e inusuales, ya que se organiza sobre la base de grupos de especialistas y profesionales de distintas áreas trabajando juntos, de manera que el poder se encuentra descentralizado hacia estos especialistas, los cuales gozan de una considerable discrecionalidad para tomar ciertas decisiones (Burns y Stalker, 1961), puesto que se hallan en una mejor posición para detectar, analizar y adaptarse a los cambios del entorno, y por tanto, para innovar (Thompson, 1965). Junto con lo anterior, se utiliza también un amplio abanico de dispositivos de enlace, en lugar de reglas, que incluyen reuniones, comunicaciones horizontales y verticales (Miller, 1986; Miller et al., 1988). Así, la estrategia de diferenciación por innovación requiere de una estructura flexible, con bajos niveles de formalización, centralización y complejidad, que permita mantener un alto grado de iniciativa entre los miembros de la organización y la colaboración entre especialistas cualificados para crear nuevos productos (Govindarajan, 1988; Luna, 1996; García Gómez, 2001). De este modo, proponemos que:

Hipótesis 2: *La estrategia de diferenciación por innovación estará positivamente asociada con estructuras orgánicas, caracterizadas por bajos niveles de formalización, complejidad y centralización.*

Por otro lado, aunque es poco probable que una estructura mecánica pueda suponer un soporte para una estrategia de diferenciación por marketing, no es imposible, ya que puede ocurrir si la empresa

ofrece un producto estándar, y lo acompaña de ciertos servicios, comodidad y calidad por encima de los competidores (Miller, 1986). A este respecto, las estrategias de diferenciación por marketing encuentran asociación tanto con características estructurales orgánicas como mecánicas (Miller, 1987b). Por tal motivo, siguiendo un planteamiento similar al diseñado por Govindarajan (1986) proponemos una doble hipótesis que asocia esta estrategia de diferenciación por marketing con los modelos burocrático y orgánico respectivamente:

Hipótesis 3a: *La estrategia de diferenciación por marketing estará positivamente asociada con estructuras mecánicas, caracterizadas por altos niveles de formalización, complejidad y centralización.*

Hipótesis 3b: *La estrategia de diferenciación por marketing estará positivamente asociada con estructuras orgánicas, caracterizadas por bajos niveles de formalización, complejidad y centralización.*

Coincidiendo con Miller (1988), ni las estrategias ni las estructuras por sí mismas, de forma aislada, son adecuadas para garantizar un buen rendimiento empresarial. Siguiendo la literatura acerca de la congruencia entre la estrategia y la estructura (Govindarajan, 1988; Hamilton y Shergill, 1992; Jennings y Seaman, 1994), los teóricos contingentes mantienen que un adecuado ajuste entre estos dos elementos dará lugar a un mejor resultado en la empresa. Así, podemos suponer que aquellas empresas que sigan una estrategia de liderazgo en costes y adopten una estructura mecánica obtendrán mejores resultados que aquellas otras que para esta estrategia competitiva presenten una estructura orgánica. Del mismo modo, las que sigan una estrategia de diferenciación por innovación mediante una estructura orgánica, ostentarán también mejores resultados con relación a aquellas empresas en las que esta estrategia sea desarrollada bajo el modelo mecánico. Además, proponemos que no deberían existir diferencias significativas entre el rendimiento del grupo de empresas que combinen estrategias de liderazgo en costes y estructuras mecánicas y el de las que sigan diferenciación por innovación junto a una estructura orgánica.

En lo que se refiere a las estrategias de diferenciación por marketing, puesto que la revisión de la literatura no ofrece una clara relación respecto al modelo mecánico u orgánico, será necesario comprobar previamente cuál es la asociación que se evidencia en esta investigación, para poder determinar qué grupo de empresas, de las que sigan esta estrategia, serían las ajustadas en este sentido. Por tanto, en principio, estas consideraciones quedan reflejadas en la hipótesis 4 de la siguiente manera:

Hipótesis 4: *El ajuste interno estrategia-estructura (según lo establecido en las hipótesis 1, 2 y 3a-3b), estará positivamente asociado con mejores resultados empresariales con relación a empresas que no estén ajustadas.*

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ↓

Población de estudio ↓

Para cumplir con los objetivos de este trabajo hemos tomado como unidad de análisis empresas españolas individuales, que no constituyeran filiales o subsidiarias de un grupo mayor, para evitar posibles influencias de la matriz, que no estuvieran diversificadas, para evitar grandes diferencias estructurales entre divisiones, que tuviesen más de 250 trabajadores, es decir, grandes empresas, para prescindir de las estructuras simples y poco elaboradas, y con una edad superior a tres años, para poder evaluar su rendimiento empresarial en los últimos años. Tras consultar diversos directorios de empresas (1), obtuvimos una población total de 1903 empresas de diferentes sectores, tanto manufactureras como de servicios. En lugar de realizar un estudio muestral, tratamos de abarcar a todos los elementos de la población. Sin embargo, fue imposible acceder a todos ellos, y finalmente conseguimos la colaboración de 164 empresas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 8,61%.

Dado que no obtuvimos información de todas las empresas que conformaban la población de estudio, comprobamos la representatividad de la muestra y el sesgo de no respuesta para verificar que las empresas que contestaron no difieren en gran medida de las que no lo hicieron. Este análisis se realizó a partir de una serie de variables como el número de empleados, el sector de actividad o la rentabilidad (2), que para las empresas no estudiadas se encontraban actualizadas en alguno de los directorios disponibles. Este método para estimar el sesgo derivado de la falta de respuesta es expuesto por Armstrong y Overton (1977). En todos los casos el análisis nos indicó que no había sesgo, siendo posible generalizar los resultados y hacerlos extensibles a toda la población.

Recogida de información ↓

El procedimiento que hemos utilizado ha sido la encuesta, realizada mediante cuestionario enviado por vía postal al director general de cada compañía, quien suele poseer una visión más amplia de toda la organización y su entorno, con lo que confiamos en que la información proporcionada sea

más fiable. Por otro lado, la elaboración del cuestionario se llevó a cabo en varias fases. En primer lugar, procedimos a realizar una amplia revisión de estudios anteriores en los que se habían planteado cuestiones de estructura organizativa, estrategia competitiva y resultados empresariales, como se refleja en el cuadro 1. En una segunda fase, tratamos de depurar el cuestionario a utilizar mediante un proceso de discusión y reflexión del borrador preliminar del mismo con algunos compañeros del departamento, para evaluar la validez de contenido, práctica habitual también en otros estudios (Govindarajan, 1988; Conca, Llopis y Tarí, 2004). Finalmente, procedimos a realizar una prueba piloto mediante entrevista personal con el director general de cinco empresas que nos sirvió principalmente para verificar si las preguntas formuladas se entendían y permitían obtener información útil para el estudio. Una vez superada esta fase se procedió al envío del cuestionario. Transcurrido un mes desde este primer envío realizamos un segundo envío a las empresas que no habían contestado con el propósito de incrementar la tasa de respuesta. En último lugar, cabe indicar que a parte del cuestionario, también utilizamos una fuente de información secundaria, la base de datos SABI, de donde obtuvimos los datos financieros de las empresas.

Variables y medidas

Todas las variables y medidas se resumen en el cuadro 1. En particular, para la determinación de la *estructura organizativa* nos hemos basado en tres dimensiones que consideramos básicas en cuanto a su vinculación con la estrategia competitiva y que influyen además sobre otras variables estructurales, como la comunicación, coordinación o procesos de toma de decisiones (Olson et al., 2005). Estas tres dimensiones son la centralización (11 ítems), la formalización (11 ítems) y la complejidad (8 ítems). No obstante, tras el análisis factorial realizado, se observan dos variables de formalización, una relacionada con la existencia de normas de comportamiento y otra respecto al uso y control que se hace de su cumplimiento. Por otro lado, en el caso de la complejidad, tras el análisis factorial y el de fiabilidad mediante la variable de Cronbach, prescindimos de 4 de los ítems inicialmente considerados en el cuestionario. En cuanto a la estrategia competitiva, el análisis factorial nos indicó la presencia de tres variables que coincidían con las estrategias de liderazgo en costes (10 ítems), diferenciación por innovación (8 ítems) y diferenciación por marketing (7 ítems) consideradas.

Finalmente, para analizar los resultados empresariales se han utilizado cinco indicadores, dos subjetivos

CUADRO 1
VARIABLES Y MEDIDAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Concepto	Dimensiones	Ítems	Medidas (Factores)	Trabajos consultados
Estrategia competitiva	Liderazgo en costes	Min. costes generales Min. costes producción Costes menores competencia Economías de escala Automatizar procesos Mejorar productividad Precios menores competencia Estándares de costes Min. gastos publicidad Centros de costes	Factor estrategia liderazgo en costes $(\alpha = 0,769)$	Miller (1986, 1988, 1991), Miller y Toulouse (1986), Govindarajan (1988), Kim y Lim (1988), Miller <i>et al.</i> (1988), Zahra y Covin (1993), Lee y Miller (1996), Pelham y Wilson (1996), Luo (1999), Beal (2000), García Gómez (2002)
	Diferenciación por marketing	Promoción intensiva Fuerza ventas intensiva Campañas publicidad Imagen de marca Servicios complementarios Costes publicidad (%) Cuota de mercado	Factor estrategia diferenciación por marketing $(\alpha = 0,794)$	
	Diferenciación por innovación	Líderes o seguidores Frecuencia innov. producto Mayor calidad o prestaciones Nº innov. incrementales Frecuencia innov. procesos Nº patentes Rapidez entregas Nº innov. radicales	Factor estrategia diferenciación por innovación $(\alpha = 0,711)$	
Estructura organizativa	Centralización	C. conflictos trabajo C. horas extra C. contratar empleado C. asignación trabajos C. maquinaria C. despido trabajador C. prioridad órdenes C. nº empleados C. métodos trabajo C. selección persona C. planes producción	Factor centralización $(\alpha = 0,874)$	Pugh <i>et al.</i> (1968), Inkson <i>et al.</i> (1970), Khandwalla (1977), Miller y Dröge (1986), Miller (1987a, 1992), Miller <i>et al.</i> (1988), Pelham y Wilson (1996), García Gómez (2001, 2003), Muñoz Fernández y Cordón (2002), Sánchez Quirós (2002), Cruz y Camps (2003).
	Formalización	Descrip. directivos intermedios Descrip. trabajo supervisores Descrip. trabajo oficina Descrip. director general Descrip. trabajo producción Normas procedimientos Realización trabajos Control empleados Normas comportamiento Recursos cumplimiento Libertad trabajo (invertida)	Factor existencia de formalización $(\alpha = 0,908)$	
			Factor uso de formalización $(\alpha = 0,767)$	
	Complejidad	Nº directivos Nº departamentos Especialización Intensidad administrativa	Factor complejidad $(\alpha = 0,874)$	
		Tareas repetitivas Nº subordinados Capacidad decisión (invertida) Nº niveles jerárquicos	Ítems eliminados de la escala	(Continúa)

CUADRO 1 (Continuación)
VARIABLES Y MEDIDAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Concepto	Dimensiones	Ítems	Medidas (Factores)	Trabajos consultados
Resultados empresariales	Eficacia según expectativas iniciales	Crecimiento ventas Crecimiento empleo Crecimiento cuota mercado Beneficios antes impuestos Flujo de caja Rendimiento inversiones	Media ponderada ($\alpha = 0,867$)	Miller y Toulouse (1986), Miller (1987b, 1991), Govindarajan (1988), Kim y Lim (1988), Zahra y Covin (1993), Jennings y Seaman (1994), Lee y Miller (1996), Pelham y Wilson (1996), Luo (1999), Beal (2000), García Gómez (2001).
	Eficacia en comparación con competidores	Crecimiento ventas Crecimiento empleo Crecimiento cuota mercado Beneficios antes impuestos Flujo de caja Rendimiento inversiones	Media ponderada ($\alpha = 0,736$)	
	Rentabilidad económica			
	Margen sobre ventas			
	Rentabilidad financiera			

FUENTE: Elaboración propia.

y tres objetivos. Los dos indicadores subjetivos se han medido mediante la media ponderada de 6 ítems valorados por la empresa para los últimos tres ejercicios económicos, por un lado tomando como referencia las expectativas iniciales de la propia empresa y, por otro, en comparación con sus principales competidores conocidos. Estas dos medidas fueron ponderadas a su vez con la correspondiente puntuación del grado de importancia otorgado por la compañía a cada uno de estos indicadores en una escala de cinco puntos. Los tres indicadores objetivos son la rentabilidad económica, el margen sobre ventas y la rentabilidad financiera, utilizando en los tres casos la media del período 2001-2003, con el propósito de eliminar el posible impacto de las fluctuaciones económicas anuales (Hambrick, 1983b). Cabe indicar que todas las medidas de carácter subjetivo han sido valoradas mediante una combinación de la escala Likert y el diferencial semántico de Osgood (Zikmund, 2000) con siete opciones de respuesta y diferentes enunciados en función del tipo de pregunta.

Asimismo, cabe señalar que la fiabilidad de las escalas derivadas del análisis factorial se analizó utilizando el coeficiente alfa de Cronbach (1951) que indica la consistencia interna de las mismas (cuadro 1). En cuanto a la validez, hemos examinado dos tipos: la validez de contenido (mediante la revisión de la literatura y la reflexión acerca de los ítems incluidos en el cuestionario), y la de constructo, tanto en su enfoque convergente (mediante la correlación de los ítems de cada escala y la media de todos ellos considerada como indicador, así como mediante correlaciones

entre los valores objetivos y subjetivos de las escalas), como en su modalidad divergente (mediante el análisis detallado de ítems).

Por otro lado, a parte de las anteriores variables, para poder contrastar todas las hipótesis de nuestro modelo teórico utilizamos una variable adicional con la que medimos el grado de ajuste interno de la empresa. Así, para valorar el nivel de congruencia que, según el enfoque contingente, debería existir entre la estrategia competitiva desarrollada por una organización y la estructura operativa que sirve de base a tales actividades, elaboramos un índice de ajuste interno estrategia-estructura a partir de la distancia euclídea entre las puntuaciones de las dimensiones estratégicas y estructurales, cuya fórmula podría expresarse del siguiente modo (Miller, 1991, 1992; Lee y Miller, 1996):

$$\text{Índice de Ajuste Interno} = - \sum (X_i - Y_j)^2$$

donde X_i sería la puntuación para las dimensiones estratégicas (i = diferenciación por innovación, diferenciación por marketing y liderazgo en costes), e Y_j la puntuación para las dimensiones estructurales (j = formalización, complejidad y centralización).

El signo negativo del índice es para indicar que un valor más elevado supone un menor grado de ajuste, y las diferencias se calculan al cuadrado, porque de este modo las grandes diferencias son más indicativas de un importante desajuste (Miller, 1991; Lee y Miller, 1996). Por lo demás, dado que la estrategia de diferenciación por innovación presentaría una

CUADRO 2
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES DE LAS VARIABLES

	1	2	3	4	5	6	7
Media	4,44	4,32	4,98	4,66	4,08	3,97	4,06
D.T.	0,91	1,22	0,86	1,28	0,98	0,69	1,45
1. Dif. por innovación	1						
2. Dif. por marketing	0,404**	1					
3. Lid. en costes	0,042	0,011	1				
4. Existencia formalización	0,131+	0,063	0,282**	1			
5. Uso formalización	-0,061	-0,129+	0,161*	0,411**	1		
6. Centralización	-0,156*	-0,092	-0,105	-0,130+	0,105	1	
7. Complejidad	0,210**	0,144+	0,172*	0,060	-0,080	-0,291**	1

+ $p < 0,1$ 0 * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ N=164

FUENTE: Elaboración propia.

asociación inversa con las variables de la estructura, es necesario transformar la polaridad de la escala para que sea consistente con los otros componentes del índice. Para el caso de la estrategia de diferenciación por marketing, una vez contrastadas las hipótesis 3a y 3b, habrá que comprobar que la polaridad de la escala se corresponde con los otros componentes del índice, y en caso contrario habría que invertirla también.

Análisis y técnicas estadísticas

En cuanto a las técnicas estadísticas aplicadas para el contraste de las hipótesis, básicamente se han utilizado: correlaciones bivariadas, como primera aproximación de las relaciones entre variables (Miller, 1987a, 1987b, 1988, 1991; Kim y Lim, 1988; Lee y Miller, 1996; Davies y Walter, 2004); análisis de regresión lineal múltiple, para dar mayor soporte a las relaciones obtenidas mediante las correlaciones (Miller, 1988; Luo, 1999); análisis cluster (3), para clasificar a las empresas en función del tipo de estructura (García Gómez, 2001) y de estrategia (Hambrick, 1983a); análisis discriminante para validar las clasificaciones del cluster (Punj y Stewart, 1983); y análisis de la varianza o ANOVA para examinar las diferencias entre grupos (Lenz, 1980; Miller y Dröge, 1986; Miller, 1992; Doty *et al.*, 1993; Jennings y Seaman, 1994; García Gómez, 2003). Cabe señalar asimismo que, de acuerdo con la técnica de la triangulación, para el contraste de las hipótesis se han utilizado diversos procedimientos para afianzar los hallazgos que se obtengan, si bien para todos los casos se han aplicado las técnicas estadísticas que acabamos de indicar.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para las tres primeras hipótesis sobre las relaciones entre la estrategia competitiva y la estructura organi-

zativa el análisis de correlaciones nos ofrece los datos del cuadro 2, en el que se observa que el liderazgo en costes se asocia de forma positiva y significativa con la formalización, tanto en la existencia de reglas como en su uso, y con la complejidad, lo cual apunta que efectivamente esta estrategia competitiva se encuentra más próxima a la estructura de tipo mecánico tal y como planteamos en la hipótesis 1. Por su parte, la estrategia de diferenciación por innovación guarda una correlación negativa con el uso de la formalización y la centralización, siendo sólo esta última significativa, mientras que resulta positiva la correlación con respecto a la existencia de formalización, y positiva y significativa respecto a la complejidad organizativa. De modo que estas correlaciones no muestran una evidencia estadística clara para aceptar o rechazar la hipótesis 2. En cuanto a la diferenciación por marketing, para la que no teníamos una clara asociación con la estructura organizativa, ninguna de las correlaciones alcanza significación estadística al 5 %, por lo que este análisis inicial no nos permite asociar esta estrategia competitiva a ninguno de los dos modelos de estructura organizativa planteados en este trabajo.

Para ofrecer mayor soporte a los resultados derivados del análisis de correlaciones, realizamos a continuación un análisis de regresión lineal con la intención de observar si se mantienen las mismas asociaciones anteriores entre las variables de la estructura y las distintas estrategias competitivas (4) (cuadro 3).

Como se observa, los tres modelos estimados se pueden considerar significativos a partir del valor del estadístico F, los de la estrategia de liderazgo en costes y diferenciación por innovación a un nivel del 5 % y el de la estrategia de diferenciación por marketing a un nivel del 10 %, si bien los valores del coeficiente de determinación son bastante bajos. Por otro lado, los coeficientes de regresión estandarizados del modelo representado para la estrategia de

CUADRO 3
REGRESIONES LINEALES MÚLTIPLES DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SOBRE LAS DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Variables dependientes	Coeficientes estandarizados						Sig.
	Existencia de formalización	Uso de formalización	Centralización	Complejidad	R ²	F	
Lid. en costes	0,211**	0,104	-0,099	0,143+	0,117	5,149	0,001
Dif. por innovación	0,135	-0,087	-0,084	0,154+	0,061	2,551	0,041
Dif. por marketing	0,138	-0,181*	-0,017	0,130	0,054	2,218	0,070
Tolerancia	1,00	1,00	1,00	1,00			
FIV	1,00	1,00	1,00	1,00			

+ $\rho < 0,10$ * $\rho < 0,05$ ** $\rho < 0,01$

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4
ANOVA DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SEGÚN EL TIPO DE ESTRUCTURA

Estrategia competitiva	Estructura organizativa	N	Media	F	Signif.
Liderazgo en costes	Orgánica	84	4,81	7,198	0,008
	Mecánica	80	5,17		
Diferenciación por innovación	Orgánica	84	4,37	0,967	0,327
	Mecánica	80	4,51		
Diferenciación por marketing	Orgánica	84	4,39	0,467	0,495
	Mecánica	80	4,26		

FUENTE: Elaboración propia.

liderazgo en costes presentan todos ellos valores positivos, excepto en el caso de la centralización, si bien este coeficiente no es estadísticamente significativo como tampoco lo es el de la variable referida al uso de la formalización. Esto sugiere que valores superiores de las dimensiones de la estructura organizativa, es decir, un carácter más mecánico de la misma, podrían explicar un mayor énfasis en la estrategia de liderazgo en costes, principalmente por la mayor presencia de formalización y de complejidad organizativa; lo cual coincide en esencia con el análisis de correlaciones. En cuanto a las estrategias de diferenciación, tanto por innovación como por marketing, tampoco a partir de este análisis se observa una clara tendencia con respecto a la estructura organizativa.

A continuación aplicamos un análisis cluster para clasificar a las empresas según el tipo de estructura organizativa a partir de la formalización, complejidad y centralización, del que obtuvimos dos grupos: el primero formado por 84 empresas con estructura de carácter más orgánico, puesto que las cuatro dimensiones de la estructura presentan valores bajos, y el segundo formado por 80 empresas con estructura más cercana al modelo mecánico, ya que las mismas dimensiones muestran valores superiores. Al aplicar el análisis ANOVA sobre estos grupos

(cuadro 4), se observa que los resultados coinciden con los que se derivan de las correlaciones y regresiones lineales, puesto que sólo el liderazgo en costes presenta un valor significativamente superior en el grupo de empresas con estructura mecánica, mientras que las estrategias de diferenciación no ofrecen una clara distinción entre un modelo y el otro. Estos datos nos indican que podemos aceptar la hipótesis 1, pero no la 2, y que de las dos hipótesis alternativas que planteamos para la estrategia de diferenciación por marketing, no podemos aceptar ninguna de ellas.

En cuanto a la hipótesis 4 sobre el ajuste interno y los resultados empresariales, el primer paso es clasificar a las empresas en función de la estrategia competitiva que desarrollan mediante el análisis cluster. Con este procedimiento obtuvimos tres conglomerados: uno con 62 empresas que siguen principalmente una estrategia de diferenciación por marketing puesto que es la dimensión estratégica que presenta mayor puntuación, otro con 55 empresas que siguen fundamentalmente el liderazgo en costes, y el tercero con 47 empresas que ponen mayor énfasis en la diferenciación por innovación.

A partir de aquí, las organizaciones internamente ajustadas serían aquellas que siguen una estrategia de

CUADRO 5
ANOVA DE LA EFICACIA Y RENTABILIDAD EN FUNCIÓN DEL AJUSTE ESTRATEGIA-ESTRUCTURA

Ajuste interno (estrategia-estructura)	Eficacia expectativas	Eficacia competidores	Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera	Margen sobre ventas
Ajustadas (N=56)	18,558	19,240	4,890	15,785	6,231
No ajustadas (N=108)	17,357	18,128	2,368	10,033	3,699
F	2,206	1,848	4,497	4,271	2,810
Signif.	0,139	0,176	0,035	0,040	0,096

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6
REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE POR PASOS DE LA EFICACIA DE LA EMPRESA

Variable dependiente	Coeficientes estandarizados			R ²	F	Sig
	Lid. en costes	Dif. por innovación	Dif. por marketing			
Eficacia competidores	0,162*	0,289**	0,257**	0,169	10,291	0,000
Tolerancia	0,999	0,998	0,999			
FIV	1,001	1,002	1,001			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

FUENTE: Elaboración propia.

liderazgo en costes junto a una estructura mecánica y las de diferenciación por innovación con estructura orgánica. Respecto a la estrategia de diferenciación por marketing, no se ha llegado a una conclusión precisa sobre el tipo de estructura más apropiada, por lo que a efectos de la presente investigación, para el contraste de la última hipótesis consideramos ajustadas tanto a las empresas que siguiendo principalmente una estrategia de diferenciación por marketing presentan una estructura mecánica como aquellas otras con estructura orgánica.

Al comparar los resultados económicos entre las empresas ajustadas y no ajustadas, el análisis ANOVA (cuadro 5) nos indica que podemos aceptar la hipótesis que nos ocupa para las tres medidas de rentabilidad consideradas (rentabilidad económica, financiera y margen sobre ventas). De igual forma comprobamos también que no existen diferencias significativas de rentabilidad entre los tres grupos de empresas ajustadas, independientemente de cuál sea el tipo de ajuste interno que presenten, de acuerdo con los planteamientos de equifinalidad (Drazin y Van de Ven, 1985; Doty et al., 1993; Gresov y Drazin, 1997).

Para contrastar la hipótesis 4 utilizamos otros tres procedimientos, dos de ellos haciendo uso del índice de ajuste interno anteriormente explicado. Por un lado dividimos la muestra en dos grupos, empresas con índice de ajuste interno superior e inferior a la media, y observamos las diferencias de resultados económicos entre ellos; por otro lado, dividimos la muestra entre empresas con alta y baja rentabilidad (en función de que puntúen por encima o por debajo de la media

en las cinco medidas utilizadas) y observamos las diferencias en el grado de ajuste. Con todo, estos dos procedimientos ofrecen un resultado similar al anteriormente comentado.

Una última vía que utilizamos consistió en realizar un análisis de regresión lineal múltiple por pasos, con el propósito de examinar cuáles de las variables consideradas en el estudio tienen mayor importancia o un peso significativo para explicar la eficacia y rendimiento de la compañía. Para ello, efectuamos cinco regresiones con cada una de las variables de eficacia y rentabilidad consideradas como variables dependientes, y como variables independientes las cuatro de la estructura organizativa y las tres estrategias competitivas.

De los cinco modelos obtenidos mediante este análisis, sólo el que toma como variable dependiente la eficacia de la empresa en comparación con sus principales competidores es estadísticamente significativo (cuadro 6), el cual indica que la eficacia de la empresa en comparación con sus competidores queda explicada principalmente por las tres estrategias competitivas, de modo que la influencia de la estructura organizativa sobre los resultados se produciría de forma indirecta a través de su efecto en la estrategia.

A partir del modelo anterior, introducimos como variable de control el índice de ajuste interno (cuadro 7). El nuevo modelo presenta un coeficiente de determinación R² superior al del modelo original, que igualmente es significativo según el valor del estadístico F.

CUADRO 7
REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE LA EFICACIA DE LA EMPRESA INCORPORANDO EL ÍNDICE DE AJUSTE INTERNO

Variable dependiente	Coeficientes estandarizados				R ²	F	Sig.
	Lid en costes	Dirf. por innovación	Dirf. por marketing	Índice ajuste interno			
Eficacia competidores	0,158*	0,328**	0,233**	-0,090	0,175	8,000	0,000
Tolerancia	0,997	0,803	0,913	0,741			
FIV	1,003	1,245	1,095	1,350			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, los coeficientes de regresión estandarizados de las tres estrategias competitivas continúan siendo positivos y significativos, con un valor similar al de la ecuación original. Únicamente el de la diferenciación por innovación se ha visto incrementado, de modo que la inclusión del índice de ajuste interno en la regresión parece mejorar principalmente la contribución de esta variable estratégica sobre la eficacia de la empresa. En cuanto al mencionado índice de ajuste, éste presenta un coeficiente de regresión negativo que indica que cuanto menor sea su valor, esto es, a mayor grado de ajuste, mejores serán los resultados de la compañía en comparación con sus competidores. No obstante, se trata de un coeficiente con valor bastante bajo, que no llega a ser estadísticamente significativo en la explicación de la variable dependiente.

En síntesis, mediante el primer procedimiento utilizado (análisis ANOVA) se observa un mejor desempeño empresarial, en términos de rentabilidad económica, financiera y margen sobre ventas, para el grupo de empresas cuya estrategia competitiva se desarrolla en una estructura organizativa acorde con los parámetros propuestos por la teoría contingente, lo cual nos llevaría a aceptar la hipótesis 4. Esta cuestión en parte queda respaldada también por la última línea de análisis seguida (regresión lineal múltiple), para la explicación de la eficacia de la empresa en comparación con sus principales competidores, aunque no de forma significativa.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En términos generales, se puede decir que las hipótesis con las que especificamos nuestro modelo teórico han recibido cierta evidencia empírica tras la observación de los datos recogidos. En lo que se refiere a las relaciones entre las estrategias competitivas y las estructuras organizativas, podemos afirmar que los resultados derivados apoyan la hipótesis 1, pero no la 2; y en cuanto a las hipótesis alternativas 3a y 3b, no se ha obtenido evidencia empí-

rica suficiente para aceptar ninguna de ellas. Conforme a este resultado, se ha observado que el liderazgo en costes guarda una mayor asociación con las características estructurales del modelo mecánico. En este sentido, la formalización de actividades y comportamientos o la especialización son algunos de los parámetros que pueden reducir las posibles desviaciones que pudieran producirse en el desempeño de las tareas que llevan a la eficiencia perseguida con el liderazgo en costes, evitando despilfarros de tiempo y recursos.

Por otro lado, en lo que afecta a la estrategia de diferenciación por innovación no se llega a un resultado concluyente. Esta estrategia se asocia negativamente con la centralización y con el uso de la formalización, pero positivamente con la existencia de formalización y la complejidad. Este hecho podría indicarnos la posibilidad de desarrollar este tipo de estrategia bajo una estructura organizativa cercana a la mecánica, aunque descentralizada; es decir, si se pretende potenciar la innovación en la compañía puede ser conveniente, igual que en el caso anterior, que exista cierta descentralización hacia el área de investigación y desarrollo de la empresa, al mismo tiempo que el resto de la compañía presenta un grado de complejidad organizativa y comportamiento formalizado relativamente elevado. Como expresa Craig (1995), en muchas empresas los proyectos de innovación no implican grandes novedades, por lo que las normas, reglas y procedimientos organizativos pueden desempeñar un papel importante para guiar y facilitar la transformación de las ideas en productos y servicios para el mercado.

Por otro lado, puede que determinados elementos de carácter orgánico no hayan sido captados debidamente en las dimensiones estructurales consideradas, como el trabajo en equipo y las comunicaciones horizontales. Adicionalmente, esta falta de correspondencia entre la diferenciación por innovación y la estructura orgánica podría deberse a la resistencia al cambio por parte de los que ostentan el poder en la organización, encontrándose en una

situación de relativa comodidad y no viendo necesario el cambio hacia una nueva estructura organizativa cuando quizá la organización haya modificado sustancialmente su estrategia competitiva.

Por su parte, en cuanto a la estrategia de diferenciación por marketing, lo único que podemos afirmar es que quizá esta estrategia no requiera de determinadas características particulares de la estructura organizativa, al menos de las que han sido analizadas en este estudio, sino que únicamente podría verse afectada el área funcional más directamente relacionada con la misma, esto es, marketing. Con lo cual, se haría necesario un análisis en mayor profundidad de esta área concreta.

Sin perjuicio de lo indicado, respecto al ajuste estrategia-estructura, los análisis revelan que las empresas que mantienen congruencia entre su estrategia competitiva y la estructura organizativa de acuerdo con los supuestos teóricos, presentan mejores resultados que las no ajustadas en las tres medidas de rentabilidad manejadas (rentabilidad económica, rentabilidad financiera y margen sobre ventas), cumpliéndose asimismo que no existen diferencias significativas entre los ajustes estrategia-estructura analizados. Cabe advertir, que estos resultados son similares a los obtenidos por Govindarajan (1988), Jennings y Seaman (1994) y García Gómez (2001).

En el caso de realizar el análisis utilizando el índice de ajuste interno, los resultados van encaminados en la misma línea, si bien no se ha obtenido significación estadística, lo cual nos lleva a cuestionarnos la adecuación de este tipo de indicadores como medida del grado de ajuste real que presente una determinada compañía como posible causa de la disparidad de resultados obtenidos con las distintas vías de análisis realizadas.

CONCLUSIONES

En este estudio hemos intentado ofrecer nueva luz sobre las relaciones entre la estrategia y la estructura, y su incidencia en el éxito de los negocios. En concreto, el análisis ha revelado que, en general, las estrategias de liderazgo en costes se asocian con una estructura de tipo mecánico, o dicho de otro modo, con altos niveles de formalización, complejidad y centralización, tal y como anticipaba la teoría; mientras que la estrategia de diferenciación por innovación no ha ofrecido un resultado consistente con lo esperado desde el punto de vista teórico ya que, a la luz de los datos, no parece haber una gran diferencia en el uso de esta estrategia competitiva entre las empresas con una estructura orgánica y las que tienen una mecánica. Un resultado similar se ha

obtenido respecto a la estrategia de diferenciación por marketing, para la que no ha sido posible asociar un tipo concreto de estructura organizativa.

Respecto al segundo de los objetivos que perseguía este trabajo sobre la relación entre el ajuste estrategia-estructura y los resultados empresariales, el análisis realizado revela que las empresas que siguen las directrices de ajuste propuestas por la teoría contingente muestran una tendencia dispar en función del tipo de medida utilizado para evaluar el desempeño organizativo y el procedimiento de análisis desarrollado. No obstante, sí se verifica el supuesto de equifinalidad por el que se establece que cualquiera de los ajustes estrategia-estructura considerados son equivalentes entre sí para obtener un elevado rendimiento empresarial; es decir, no se observa que ninguno de los ajustes, por sí mismo, suponga para la empresa un mayor desempeño organizativo que otros.

Tomando en consideración todo lo anterior, pensamos que esta investigación puede suponer una aportación relevante, tanto en el plano académico como en el empresarial. Desde el punto de vista académico, este estudio proporciona nueva evidencia empírica de cara a la renovación del paradigma estrategia-estructura-resultados sobre una muestra de empresas diferente y dadas las actuales condiciones de competitividad del entorno.

Para llevar a cabo el análisis hemos tratado de reunir diferentes procedimientos con la intención de ofrecer mayor soporte a nuestros resultados. En ocasiones los diferentes métodos estadísticos y variables utilizados llevan a resultados dispares que hacen difícil el establecimiento de una clara y sólida conclusión sobre las relaciones de ajuste entre la estrategia y la estructura, ya que además son múltiples los factores que pueden intervenir y modificar las mismas. Por este motivo, se requieren investigaciones de este tipo que permitan avanzar y añadir valor en un campo teórico que, si bien lleva largo tiempo en desarrollo, debe continuar evolucionando al mismo ritmo que lo hace el contexto empresarial.

Por otro lado, este trabajo también tiene ciertas implicaciones para la práctica de las organizaciones, ya que, pese a que no se proporcionan recomendaciones específicas respecto a cómo proceder para obtener un ajuste óptimo entre la estrategia y la estructura, puede servir de guía que ayude a los directivos en la formulación e implantación de sus estrategias.

No obstante lo anterior, la elaboración de esta investigación no está exenta de ciertas limitaciones que aconsejan valorar con prudencia las conclusiones extraídas. En primer lugar, no conseguimos llegar a

toda la población aunque el análisis del sesgo de no respuesta nos indicó que la muestra podía considerarse representativa. En segundo lugar, la utilización de escalas de opinión otorga un carácter subjetivo que puede dificultar el análisis y empañar los resultados, aunque, como bien se sabe, existe una larga tradición en su utilización en este tipo de trabajos. En tercer lugar, el carácter transversal de este estudio no nos permite considerar las cuestiones de cambio que pudieran estar produciéndose y analizar los desfases temporales que podrían provocar el desajuste.

Así pues, las futuras acciones de investigación deben ir encaminadas a suplir estas limitaciones. En este sentido, es imprescindible profundizar en la búsqueda de escalas de medida que sean más fiables y válidas, y mejorar la forma de medir el grado de ajuste interno estrategia-estructura. Asimismo, sería interesante analizar la manera en que las organizaciones combinan diferentes estrategias competitivas y comprobar si dichas estrategias mixtas muestran algún grado de ajuste con estructuras organizativas híbridas, y si en ese caso dicho ajuste conlleva un mayor resultado económico para la empresa.

Por otro lado, el hecho de habernos centrado en las dimensiones de la estructura organizativa que mayor atención han recibido en la literatura especializada, no debe llevarnos a pasar por alto la idea de considerar otros elementos de la estructura como pueden ser los sistemas y procesos de planificación y control, los flujos de información y comunicación, o aspectos de carácter más informal como los relacionados con la cultura organizativa, para analizar su posible vinculación con las estrategias competitivas.

Por último, no todas las variables utilizadas para medir los resultados organizativos ofrecen las mismas conclusiones, igual que ha ocurrido en estudios anteriores. Por lo tanto, otra vía que se abre para futuras investigaciones iría dirigida a profundizar y clarificar qué se entiende por «resultados organizativos», de modo que se pudieran unificar en una única variable, las diferentes medidas utilizadas.

NOTAS

- [1] Duns 50.000 Principales Empresas Españolas, base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), y DICODEI 2003-2004 (Anuario 50.000 Principales Sociedades Españolas).
- [2] En el caso de la rentabilidad se utilizaron a su vez tres indicadores: la rentabilidad económica, el margen sobre ventas y la rentabilidad financiera.

- [3] Dada la carga de subjetividad que con frecuencia se asocia a este tipo de técnicas de agrupación, decidimos realizar un análisis cluster en dos etapas, utilizando en primer lugar diversos métodos jerárquicos, para examinar las posibles diferencias entre ellos y, a continuación, aplicamos el método no jerárquico de k-medias (Ketchen y Shook, 1996).
- [4] No pretendemos con ello dar un enfoque de causalidad al estudio, sino simplemente confirmar las asociaciones establecidas por el análisis de correlaciones, y darles un mayor sentido explicativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. (1977): «Estimating nonresponse bias in mail surveys». *Journal of Marketing Research*, vol. 14, núm. 3, august, págs. 396-402.
- BARTH, H. (2003): «Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: A comparative study of small firms in mature and new industries». *Journal of Small Business Management*, vol. 41, núm. 2, págs. 133-147.
- BEAL, R. M. (2000): «Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms». *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 1, págs. 27-47.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovations*. Oxford University Press, Oxford.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press, Cambridge.
- CHANNON, D. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*. McMillan, New York.
- CHILD, J. (1972): «Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice». *Sociology*, vol. 6, núm. 1, págs. 1-22.
- CONCA, F. J.; LLOPIS, J.; TARÍ, J. J. (2004): «Development of a measure to assess quality management in certified firms». *European Journal of Operational Research*, vol. 156, núm. 3, págs. 683-697.
- CRONBACH, L.J. (1951): «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*, vol. 16, núm. 3, págs. 297-334.
- DAVIES, H.; WALTERS, P. (2004): «Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy». *Strategic Management Journal*, vol. 25, núm. 4, págs. 347-364.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. (1993): «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories». *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, págs. 1196-1250.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. (1985): «Alternative forms of fit in contingency theory». *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, núm. 4, págs. 514-539.
- DYAS, G.; THANHEISER, H. (1976): *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*. McMillan, London.
- EGELHOFF, W. G. (1982): «Strategy and structure in multinational corporations: An information processing approach». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, núm. 3, págs. 435-458.
- FLAMHOLTZ, E.; HUA, W. (2003): «Searching for competitive advantage in the black box». *European Management Journal*, vol. 21, núm. 2, págs. 222-236.

- FREDRICKSON, J. W. (1986): «The strategic decision process and organizational structure». *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 2, págs. 280-297.
- GALÁN, J. I.; SÁNCHEZ BUENO, M. J. (2004): «Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: Nuevas formas de organización». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 19, págs. 141-175.
- GALUNIC, D. C.; EISENHARDT, K. M. (1994): «Renewing the strategy-structure-performance paradigm». *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, págs. 215-255.
- GARCÍA GÓMEZ, M. C. (2001): «El ajuste entre la estrategia competitiva y la estructura organizativa como factor de éxito». *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Septiembre. Zaragoza.
- GARCÍA GÓMEZ, M. C. (2003): «La medición de la estructura organizativa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 3, págs. 163-176.
- GOVINDARAJAN, V. (1986): «Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations». *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, págs. 844-856.
- 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, núm. 4, págs. 828-853.
- GRANT, R. M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. 4ª ed. Blackwell.
- GRESOV, C.; DRAZIN, R. (1997): «Equifinality: Functional equivalence in organization design». *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 2, págs. 403-428.
- HALL, D. J.; SAIAS, M. A.; (1980): «Strategy follows structure». *Strategic Management Journal*, vol. 1, núm. 2, págs. 149-163.
- HAMBRICK, D. C. (1983a): «High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach». *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 4, págs. 687-707.
- HAMBRICK, D.C. (1983b): «Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types». *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 1, págs. 5-26.
- 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, núm. 1, págs. 95-113.
- INKSON, J. H. K.; PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. (1970): «Organization context and structure: An abbreviated replication». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, núm. 3, págs. 318-329.
- 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, núm. 6, págs. 459-475.
- KETCHEN, D. J. Jr.; SHOOK, C. L. (1996): «The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique». *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 441-458.
- KHANDWALLA, P. N. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- KIM, L.; LIM, Y. (1988): «Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach». *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 4, págs. 802-827.
- LEE, J.; MILLER, D. (1996): «Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea». *Organization Studies*, vol. 17, núm. 5, págs. 729-750.
- LENZ, R. T. (1980): «Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry». *Strategic Management Journal*, vol. 1, núm. 3, págs. 209-226.
- LUNA, L. (1996): «Utilidad de la Teoría Contingente para el estudio de la forma eficiente de organización». *Economía Industrial*, vol. V, núm. 311, págs. 37-54.
- 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, págs. 37-52.
- MILLER, D. (1986): «Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis». *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 3, págs. 233-249.
- MILLER, D. (1987a): «Strategy making and structure: Analysis and implications for performance». *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 1, págs. 7-32.
- MILLER, D. (1987b): «The genesis of configuration». *Academy of Management Review*, vol. 12, núm. 1, págs. 686-701.
- MILLER, D. (1987c): «The structural and environmental correlates of business strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 1, págs. 55-76.
- MILLER, D. (1988): «Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications». *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 2, págs. 280-308.
- MILLER, D. (1991): «Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment». *Management Science*, vol. 37, núm. 1, págs. 34-52.
- MILLER, D. (1992): «Environmental fit versus internal fit». *Organization Science*, vol. 3, núm. 2, págs. 159-178.
- MILLER, D.; DRÖGE, C. (1986): «Psychological and traditional determinants of structure». *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, núm. 4, págs. 539-560.
- MILLER, D.; DRÖGE, C.; TOULOUSE, J. M. (1988): «Strategic process and content as mediators between organizational context and structure». *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 3, págs. 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, núm. 1, págs. 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, núm. 3, págs. 255-261.
- MILLER, D.; TOULOUSE, J. M. (1986): «Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms». *American Journal of Small Business*, vol. 10, núm. 3, págs. 47-62.
- MUÑOZ FERNÁNDEZ, M. A.; CORDÓN, E. (2002): «Tamaño, estructura e innovación organizacional». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 3, págs. 103-120.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. (2005): «The performance Implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior». *Journal of Marketing*, vol. 69, July, págs. 49-65.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. (1996): «A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, núm. 1, págs. 27-43.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. (1968): «Dimensions of organization structure». *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, núm. 1, págs. 65-105.

PUNJ, G.; STEWART, D.W. (1983): «Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions or application», *Journal of Marketing Research*, vol. 20, núm. 2, págs. 134-148.

ROBBINS, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3ª ed. Prentice may, Englewood Cliffs, New Jersey.

RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press, Boston.

SÁNCHEZ QUIRÓS, I. (2002): «Un Análisis de las Medidas de

Estructura Organizativa: Estructura Diseñada frente a Estructura Emergente», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 12, págs. 271-291.

THOMPSON, V. A. (1965): «Bureaucracy and innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, págs. 1-20.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. (1993): «Business strategy, technology policy and firm performance», *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 6, págs. 451-478.

ZIKMUND, W. G. (2000): *Exploring Marketing Research*. 7ª ed. The Dryden Press, Fort Worth.