

JESÚS GARCÍA-TENORIO
RONDA *
MARÍA JOSÉ PÉREZ
RODRÍGUEZ **

Análisis de la congruencia entre estrategia competitiva, autonomía divisional y sistemas de compensación. Efectos conjuntos sobre la eficacia empresarial ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Fundamentación teórica. 2.1. La relación estrategia/autonomía. 2.2. La relación estrategia/sistemas de compensación. 2.3. La congruencia entre estrategia/autonomía/sistemas de compensación. 3. Metodología. 3.1. Medidas y procedimiento. 3.2. Resultados. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía.

RESUMEN: Este estudio pretende justificar las posibles conexiones existentes entre la estrategia competitiva, el grado de autonomía de las UN (unidades de negocio) y el tipo y la forma de compensación a los directivos, buscando lo que podríamos denominar un comportamiento «estratégicamente adecuado». Consideramos que la eficacia de la unidad de negocios es una función positiva de la interacción entre la estrategia, los sistemas de compensación y la autonomía de la UN. Para establecer las conexiones oportunas entre las dimensiones seleccionadas hemos elaborado un cuestionario enviado a 116 de las principales empresas del sector de la construcción en España —cabeceras o negocios—, obteniendo un índice de respues-

* Catedrático de Universidad. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

** Titular de Universidad. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

*** La aportación de los autores al presente trabajo es similar, por lo que aparecen citados siguiendo un orden alfabético. Los autores desean expresar su agradecimiento a los evaluadores anónimos por los comentarios y sugerencias realizados que han permitido mejorar notablemente el presente trabajo.

Jesús García-Tenorio Ronda y María José Pérez Rodríguez

tas que se sitúa muy próximo al 34,5 por 100. Utilizando regresiones jerárquicas, los resultados indican la importancia que tienen los efectos conjuntos de las dimensiones anteriores consideradas dos a dos.

Palabras clave: Autonomía divisional, estrategia competitiva, sistemas de compensación, congruencia, eficacia divisional.

ABSTRACT: In this study we attempt to justify the possible connections that exist among competitive strategy, the level of autonomy in the SBU (strategic business unit), and the type and method of compensation to managers. We attempt to find what can be denominated as a «strategically appropriate behavior» in order to achieve a fit among these components and in the end a higher level of organizational effectiveness. The study was delivered to 116 of the principle companies of the construction sector in Spain (head offices or businesses), and the rate of responses is situated approximately at 34,5 por 100. Using hierarchical regressions, the results indicate the great importance of the joint effects of the set of dimensions considered two by two.

Key words: Divisional autonomy, competitive strategy, compensation systems, congruence, divisional effectiveness.

1. Introducción

La década de los noventa ha impulsado la idea de que la organización logra mayores niveles de eficacia cuando consigue ordenar y encajar los elementos fundamentales que pueden estar presentes en el éxito de la organización. El paso de los años ha consolidado un cuerpo teórico sobre el concepto de ajuste que ha dado protagonismo a la estrategia empresarial en sus distintos niveles. Aunque la relación *estrategia/resultados* y el problema de la definición del *tipo y alcance de la interrelación entre negocios* está aún vigente, el interés por la *reestructuración de los negocios* y la *necesidad de reducción de costes* ha permitido centrar la atención en las variables internas.

En el nivel corporativo, los estudios de CHANDLER (1962, 1977 y 1990) y de otros investigadores posteriores vienen a crear una teoría explicativa del crecimiento de la gran empresa moderna que se sintetiza en las secuencias *estrategia/estructura* del modelo de GALBRAITH y KAZANJIAN (1986). En esta época, la interrelación entre negocios modera la relación entre la estrategia global y la estrategia competitiva pero, posteriormente, el proceso de reducción empresarial se centra en el concepto de *coherencia corporativa* que presta atención a la eficacia de negocio para conseguir eficacia global. Así, la relación entre estrategia competitiva y autonomía divisional se convierte en el eje central del ajuste de la organización.

Los trabajos de GALBRAITH (1977), NADLER y TUSHMAN (1988), VAN DE VEN y DRAZIN (1985), SEMLER (1997) y WATERMAN (1982) añaden variables contextuales a la relación anterior, creando modelos completos para explicar el éxito de la empresa y de sus negocios. A finales de los ochenta, la teoría de los recursos y capacidades centra el interés en los factores internos y en la necesidad de flexibilidad organizativa. En la actualidad, la teoría de la alineación ofrece flexibilidad a partir de una orientación pragmática de la cultura y de las prácticas de recursos humanos, llevando el concepto de ajuste hasta el nivel individual¹. En definitiva, existen

¹ En esta línea, destacamos, entre otros, los trabajos de BENNETT *et al.*, 1994; NADLER y TUSHMAN, 1989; PEARCE y ROBINSON, 1994; PEARSON, 1994; ROBINSON y ROBINSON, 1995; RUMMLER y BRACHE, 1990; SWANSON, 1994; TOSTI y JACKSON, 1994.

fuertes argumentos teóricos que vinculan la existencia de configuraciones organizativas a comportamientos estratégicos específicos (DOTY, GLICK y HUBER, 1993; MILGROM y ROBERTS, 1995; PARNELL, WRIGHT y TU, 1996), pero la multitud de dimensiones incorporadas hacen que el concepto sólo pueda ser operativo considerando ajustes parciales entre elementos.

Este trabajo analiza la relación de congruencia entre tres dimensiones *estrategia/estructura/prácticas de recursos humanos* en el nivel de negocio. Si bien el sentido de las conexiones puede ser claro para las empresas norteamericanas, nuestras empresas pueden tener características distintivas propias y nuestros sectores de actividad pueden no presentar las mismas características competitivas del mercado norteamericano. Este trabajo se suma al interés que otros investigadores de nuestro país han mostrado por este tema (GARCÍA-TENORIO y PÉREZ RODRÍGUEZ, 1998; ROMERO, 1997; SÁNCHEZ y ARAGÓN, 1999; VALLE CABRERA *et al.*, 1996).

En la revisión teórica realizada podemos observar que los estudios que plantean las relaciones *estrategia/estructura* y *estrategia/sistemas de compensación* han centrado el interés fundamentalmente en el nivel corporativo, siendo los estudios de esta naturaleza en el nivel competitivo mucho más escasos. Además, los trabajos analizados realizan ajustes parciales entre dos dimensiones, resultando muy pequeña la proporción de estudios que incorporan más de dos.

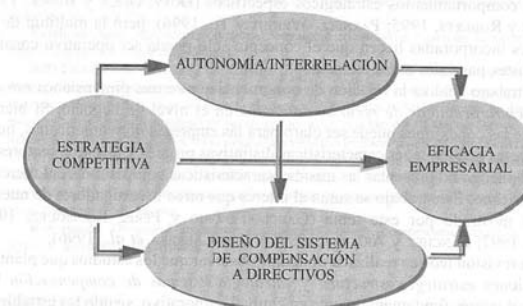
Puesto que la relación básica *estrategia/estructura/prácticas de recursos humanos* es sumamente amplia, nos centramos en las estrategias genéricas de Porter, en la autonomía o interrelación entre unidades de negocio (UN) y en los sistemas de compensación a los directivos de dichas unidades, analizando la influencia que tiene el encaje de las distintas dimensiones sobre la eficacia de la UN. Además, partimos de la base de que no puede establecerse una separación nítida entre el interés por determinar el tipo de autonomía —referido a la interrelación entre UN— y el alcance de la misma —referido a las relaciones empresa/UN—, por lo que en ambos casos el problema se instrumentaliza definiendo el sistema decisor y eligiendo las actividades que van a compartir las UN.

Cada una de estas relaciones dará lugar a las hipótesis que posteriormente se someten a contrastación. En el apartado de metodología abordamos el problema de la medición de las distintas dimensiones y el procedimiento de análisis. Posteriormente, presentamos y explicamos los resultados y, finalmente, recogemos las conclusiones y limitaciones que se derivan del estudio en su conjunto.

2. Fundamentación teórica

En la figura 1 aparece dibujado el modelo específico de análisis y las conexiones entre las dimensiones objeto de estudio, vinculaciones que se traducirán en un conjunto de hipótesis que van a ser contrastadas en el sector de la construcción en España. A continuación recogemos el fundamento teórico de las relaciones simplificadas en el modelo, que serán explicadas a partir de la consideración de la problemática que implican en el nivel corporativo y su traducción a nuestro nivel de análisis, el nivel competitivo o de negocio.

FIGURA 1.—El modelo específico de análisis



2.1. LA RELACIÓN ESTRATEGIA/AUTONOMÍA

En el nivel corporativo, la vinculación entre estas dos dimensiones busca definir las bases teóricas para la relación entre la empresa y sus UN. El alcance de esta relación viene definido por las estrategias de diversificación adoptadas por la empresa y las soluciones organizativas y administrativas para implantar con éxito dichas estrategias. Para algunos autores, la idea dominante es que con estrategias de diversificación relacionada se buscan más interrelaciones entre las unidades, lo que hará disminuir el grado de autonomía, ocurriendo lo contrario cuando la estrategia seguida es de diversificación no relacionada (PÉREZ RODRÍGUEZ, 1997). La idea que subyace en este tipo de relación es la referida a la intencionalidad que la empresa tiene de crear ventajas competitivas mediante la explotación de sinergias (MAHAJAN y WIND, 1988; PORTER, 1987 y 1988). Sin embargo, estudios como los de BARLETT y GHOSAL (1991) o GALUNIC y EISENHARDT (1996) señalan que es posible compaginar cierta descentralización y autonomía divisional con un comportamiento cooperativo entre divisiones. De acuerdo con esto, entendemos que las interrelaciones no tienen por qué ser dictadas desde la oficina central, sino que pueden emerger cooperativamente entre las divisiones.

MILES y SNOW (1978) sugieren que cualquiera que sea la forma en que la UN haya sido definida, la relación de ésta con su empresa mejora cuando se permite a la misma controlar aquellas actividades que son primordiales para llevar a cabo su estrategia. Sin embargo, la literatura especializada referida a la relación entre estrategia, autonomía y rentabilidad empresarial no ha logrado un consenso aceptable sobre el sentido de la misma, encontrándonos resultados contrapuestos (DAVIS, ROBINSON, PEARCE y PARK, 1992; RUMELT, 1982).

En cualquier caso, la estrategia corporativa crea un marco de actuación que orienta la estrategia competitiva de la UN, así como su comportamiento. Por tanto, debemos considerar que el tipo de relación entre divisiones o UN y el tipo de rela-

ción empresa-división están íntimamente ligados porque las UN compartirán de forma significativa sus recursos y llevarán a cabo transferencias de productos únicamente cuando la dirección corporativa reduzca la autonomía de los directivos de dichas UN (HEANY y WEISS, 1983).

Si en el nivel corporativo la autonomía se centra en la relación vertical entre la empresa y sus UN, en el nivel de negocio el concepto de autonomía se analiza por la relación horizontal entre UN. En este caso, la conexión entre negocios se observa por las actividades compartidas basada tanto en intangibles como en tangibles². En este sentido, GOVINDARAJAN (1986) establece que, para conseguir economías de escala, las UN en las empresas multinegocio pueden compartir recursos y sus actividades pueden enlazarse, lo que incrementa el grado de interdependencia entre estas UN.

Por tanto, el problema que ahora se plantea consiste en determinar si la relación horizontal entre UN —autonomía— se ve afectada por la estrategia competitiva —liderazgo en costes o diferenciación de productos— que la UN define y si el ajuste de esta relación incide de alguna forma en la eficacia de las UN afectadas.

Tomando como referencia la clasificación de estrategias competitivas de MILES y SNOW (1978) que distingue entre UN exploradoras —orientadas hacia el mercado— y defensoras —orientadas hacia la eficiencia interna—, GOVINDARAJAN (1986), GUPTA y GOVINDARAJAN (1986) y GUPTA (1987) descubren que el grado de autonomía es más necesario conforme la UN se aproxima hacia el primer tipo mientras que la centralización influye más positivamente en el éxito de las UN defensoras.

Una relación similar puede establecerse utilizando la más conocida clasificación de estrategias de PORTER (1982) que distingue entre diferenciación de producto y liderazgo en costes. En este caso, GUPTA y GOVINDARAJAN (1986) establecen que puesto que las UN con estrategias de liderazgo en costes tienen mayor necesidad de generar economías de escala, se beneficiarán más de compartir recursos que aquellas UN que sigan estrategias de diferenciación de productos. Parece lógico pensar que, en estas condiciones, compartir recursos reducirá la independencia de los directores de UN con respecto a la asignación de estos recursos y reducirá su flexibilidad para responder a los cambios competitivos no anticipados, por lo que también será beneficiosa la centralización, pues de esta forma la dirección de la empresa ayudará en la coordinación a las UN afectadas.

Además, GUPTA (1987) establece que en situaciones de incertidumbre ambiental las UN que siguen estrategias de diferenciación de productos deberían tener una mayor capacidad para procesar información, por lo que la descentralización puede contribuir positivamente al éxito de las unidades.

De forma más específica, GOLDEN (1992), a través de un amplio estudio empírico, señala que la relación entre la estrategia y el rendimiento de las UN está influida por el grado de centralización-descentralización respecto del control del entorno y las actividades de marketing, de las actividades y decisiones de producción y del

² ANSOFF (1976) ya adelantó que las diferencias en sinergia operativa entre grupos de competidores estarían más extendidas en las áreas de producción y marketing. De forma similar, RUMELT (1974:17) concluyó que la mayoría de las interrelaciones parecen ser de mercado (mercados o sistemas de distribución comunes), de producción (recursos de producción comunes o integración vertical) o diseñadas para explotar una base científica (tecnología).

proceso de planificación estratégica. Este estudio concluye que el rendimiento de la UN mejora cuando se deja bajo su control aquellas actividades de las que depende su estrategia. Asimismo, el rendimiento de la UN también mejora cuando se centralizan aquellas actividades que no afectan directamente a la estrategia de negocio. Podemos observar que esta posición es intermedia respecto de las anteriores, pues implica predominio estratégico a la par que permite compartir recursos.

Observando una sólida convergencia en la identificación de los aspectos decisivos para la interrelación, surge el interés por contestar en el ámbito español a los siguientes interrogantes: ¿cómo deben encajarse las diferentes estrategias competitivas con el grado de autonomía de sus UN?, ¿son el grado de descentralización y la cantidad y frecuencia con que las UN comparten recursos coherentes con las estrategias que definen? Para responder a estas preguntas enunciamos las siguientes hipótesis apoyadas por la literatura:

H₁: *La eficacia de la UN es mayor cuando la estrategia de liderazgo en costes encaja con un cierto nivel de interrelación para la unidad de negocios y la estrategia de diferenciación encaja con un cierto grado de autonomía.*

Esta hipótesis puede desdoblarse en dos al recoger el efecto que puede tener sobre la eficacia la combinación de cada uno de los índices establecidos para medir la autonomía con la estrategia competitiva. De esta forma, proponemos que:

H₁₁: *Cuando la estrategia de liderazgo en costes encaja con un cierto nivel de recursos compartidos con otras UN y la estrategia de diferenciación encaja con un bajo grado de recursos compartidos, la eficacia de la UN es mayor que cuando no se dan estas combinaciones.*

H₁₂: *Cuando la estrategia de liderazgo en costes se asocia con un cierto nivel de decisiones compartidas con otras UN y la estrategia de diferenciación queda libre de tales decisiones, la eficacia de la UN es mayor que cuando no se dan estas combinaciones.*

2.2. LA RELACIÓN ESTRATEGIA/SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Los estudios que han pretendido vincular comportamientos estratégicos con sistemas de compensación a directivos (GÓMEZ-MEJÍA, TOSI y HINKIN, 1987; KERR, 1985; KERR y BETTIS, 1987) establecen que la estrategia global es un buen predictor del diseño del paquete remunerativo, debiendo el sistema de compensación a directivos contribuir a fortalecer la estrategia de la organización y favorecer comportamientos apropiados para cumplir los objetivos. En esencia, ésta es la idea que subyace en los trabajos de BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990) y GÓMEZ-MEJÍA (1992). Sin embargo, en este trabajo nos interesa trasladar esta idea a nivel de negocio.

La literatura especializada es bastante convergente en lo que se refiere a la fijación del sistema de compensación apropiado para las distintas relaciones empresa-división. SALTER (1973) argumenta que no hay un único sistema de incentivos que sea el mejor para todas las compañías y que tales sistemas deben ser congruentes con los requerimientos de la estrategia. El uso de medidas objetivas a partir de los resultados divisionales es más significativo cuando la principal función de la cabecera es distribuir capital, pero no es así cuando la oficina central juega un importante papel en la dirección de los negocios de las divisiones. En consonancia con los estudios de SALTER, LAWLER (1977) establece que los sistemas de recompensa deben

ser observados por medio de su composición. Los bonos individuales basados en la productividad o el beneficio son mejores para ligar pagos y resultados, pero también son los que más fuerte relación tienen con los efectos parciales y son débiles en la persecución de la cooperación.

Algunos investigadores han comparado las variaciones en los sistemas de recompensas con las variaciones en la estructura y la estrategia. A nivel corporativo podemos destacar los trabajos de AKERMAN (1970), BERG (1969), LORSCH y ALLEN (1973) o WILLIAMSON (1975) que explican las diferencias en los sistemas de incentivos en términos del grado de interdependencia entre divisiones creado por sus respectivas estrategias corporativas. Trabajos como los de KERR (1985), HILL y HOSKISSON (1987) y HILL, HITT y HOSKISSON (1992) describen dos tipos de sistemas de recompensas diferenciados que pueden encuadrarse dentro de una denominación común: sistemas jerárquicos y sistemas basados en los resultados. Los primeros están basados en percepciones y juicios de valor de los superiores, utilizan ponderaciones ecuanímes entre medidas cualitativas y medidas cuantitativas establecidas a partir de los resultados del nivel corporativo. Tales sistemas favorecen las transferencias interdivisionales, por lo que se asocian con la diversificación relacionada y una perspectiva a largo plazo. Los segundos son más precisos, objetivos y cuantitativos en su orientación fuertemente ligada a los resultados individuales de la unidad de negocios. Estos sistemas de recompensas están moderadamente asociados con las estrategias de desarrollo no relacionado, pero fuertemente asociados con el crecimiento externo.

Trasladando las ideas anteriores a nivel de negocio, puesto que las estrategias competitivas tienen sus propias características de funcionamiento, los sistemas de compensación sólo serán apropiados cuando exista coherencia entre la estrategia global y la estrategia competitiva³. En definitiva, las UN y sus directivos tenderán a cooperar cuando son recompensadas de la misma forma y a competir cuando son tratadas de forma diferente. Esta idea también comulga con la teoría normativa de la agencia que establece que los directivos tienden a relacionar el sistema de compensación con la valoración de los resultados que han obtenido (PORTER y LAWLER, 1968 y 1990).

A nivel de UN, GUPTA y GOVINDARAJAN (1986) establecen que la relación entre las compensaciones a los directivos de las UN y la estrategia de la unidad puede ser incluso más fuerte que a nivel global. GUPTA (1987) llega a la conclusión de que la definición de sistemas de compensación que priman el comportamiento deben asociarse con estrategias de diferenciación de productos para obtener un rendimiento superior, mientras que estos sistemas contribuyen menos significativamente a la eficacia de las UN que definen estrategias de bajos costes. En este mismo sentido, posiblemente, los argumentos de GOVINDARAJAN y FISHER (1990) sean acertados en cuanto a la necesidad de controlar el comportamiento, justificándose en el mayor grado de incertidumbre que rodea a la estrategia de diferenciación, puesto que, en general, el conocimiento acerca de los medios e, incluso, sobre los fines es bajo, la programación es pequeña, se requiere de una importante investigación básica y de una alta creatividad. También creemos acertado el razonamiento que estos autores

³ Aceptamos que las dimensiones que determinan el modelo de incentivos a nivel global son perfectamente utilizables a nivel de negocio.

siguen para establecer que en la estrategia de bajos costes la dirección se centra fundamentalmente en la medida de este coste y, puesto que los costes son fáciles de medir, el resultado es directamente observable, por lo que procede aplicar un control de salidas y una recompensa objetiva.

Sin embargo, pensamos que este problema es más complejo y que la aplicación de sistemas objetivos e individuales no es opuesto al sistema subjetivo y colectivo, por lo que probablemente una adecuada combinación de ambos dará un mejor resultado que la aplicación de uno solo de ellos. Creemos que los directivos de la UN pueden, efectivamente, ser recompensados por su contribución a la reducción de costes, en el caso de la estrategia de liderazgo en costes, o por su contribución en la formación de equipos multidisciplinares y en la cooperación de los mismos, en el caso de la estrategia de diferenciación de productos. Pero la reducción de los costes o la creatividad dependen en gran medida del comportamiento de los subordinados. Estos comportamientos deben ser motivados por el responsable de la UN correspondiente y es lógico que también él sea recompensado por ello.

Además de la diferencia en el funcionamiento interno de las UN, debemos entender que las necesidades de relación externas de las UN que definen estrategias de bajos costes son también diferentes a las de las UN que definen diferenciación de productos. Por este motivo, al razonamiento anterior debemos añadir el hecho de que los directivos pueden ser recompensados en sentido contrario al anterior si, en el caso del liderazgo en costes, se debe fomentar un comportamiento de cooperación con otros directivos encargados de estrategias similares y si, en el caso de la diferenciación de productos, se debe recompensar su capacidad para adaptarse al entorno sin contar con otras unidades hermanas. En definitiva, estamos proponiendo que el encaje de la *relación estrategia competitiva/sistema de compensación* puede estar moderado por el grado de interrelación entre unidades que definen estrategias competitivas similares y que, por lo tanto, puede ser aceptable cualquier situación.

Aun cuando la estrategia a nivel global sea un buen predictor del grado de autonomía y del diseño del paquete remunerativo, las vinculaciones no están tan claras en el nivel de negocio, por lo que vamos a intentar contrastar en nuestra muestra de empresas las siguientes hipótesis.

H₂: *La eficacia de la UN es mayor cuando la estrategia de liderazgo en costes se asocia con la definición de un sistema de compensación a los directivos de carácter objetivo y la estrategia de diferenciación se asocia con un sistema de compensación subjetivo.*

H₃: *Cuando se asocian autonomía de la UN y sistemas de compensación a directivos objetivos e interrelación con sistemas de compensación subjetivos, la eficacia de la unidad de negocios es mejor que cuando no se dan estas combinaciones.*

H₃₁: *Cuando se asocian un bajo nivel de recursos compartidos entre UN y sistemas de compensación a directivos objetivos, y un alto nivel de recursos compartidos con sistemas de compensación subjetivos, la eficacia de la unidad de negocios es mejor que cuando no se dan estas combinaciones.*

H₃₂: *Cuando se asocian un bajo nivel de decisiones compartidas entre UN y sistemas de compensación a directivos objetivos, y un alto nivel de decisiones compartidas con sistemas de compensación subjetivos, la eficacia de la unidad de negocios es mejor que cuando no se dan estas combinaciones.*

2.3. LA CONGRUENCIA ENTRE ESTRATEGIA/AUTONOMÍA/SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Los anteriores comentarios enlazan con la idea de PORTER (1987:418) de que es difícil medir objetivamente la contribución de una UN a la empresa en su conjunto. El trabajo de GUPTA y GOVINDARAJAN (1986) viene a confirmar empíricamente la idea anterior al reflejar la oportunidad de ligar enfoques cualitativos y conjuntos para determinar los incentivos de los directores de las UN, con un alto nivel de recursos compartidos y, en sentido contrario, vincular los incentivos del director de UN al rendimiento específico de su UN cuando exista un bajo nivel de recursos compartidos. Pero en el mismo trabajo estos autores establecen que la eficacia de la unidad será probablemente mejor cuando recursos compartidos y estrategia de bajos costes vayan unidos. Siguiendo la lógica, lo razonable sería unir estrategia de bajos costes con sistemas cualitativos y/o conjuntos, pero esto supondría aceptar que en la estrategia de bajos costes la empresa fuerza a compartir más los recursos que en la estrategia de diferenciación, cosa que no siempre es cierta.

Sin embargo, como ya hemos comentado, GUPTA (1987) encuentra una correlación positiva entre la subjetividad a la hora de definir el rendimiento de una UN con estrategia de diferenciación, mientras que GOVINDARAJAN y FISHER (1990) ligan control del comportamiento, cuya base es subjetiva, con estrategia de diferenciación de productos y control de salidas, que tiene una base objetiva, con estrategia de bajos costes, reconociendo que un alto nivel de recursos compartidos es incongruente con el control de salidas.

En nuestra opinión, esta incongruencia puede ser reconducida por el grado de autonomía o interrelación que tienen las unidades que aplican liderazgo en costes o diferenciación de productos. En principio, podemos entender que la estrategia de bajo coste puede estar dominada tanto por el hecho de tener que compartir recursos como por el hecho de tener que aceptar la coordinación de los directivos superiores. Sin embargo, también entendemos que los directivos de la UN necesitan cuantificar los logros, incrementar los ritmos productivos y medir las salidas. Asimismo, las UN que siguen estrategias de diferenciación pueden estar dominadas por su necesidad de ser creativas para mantener o renovar el efecto diferenciador de sus productos. Pero la mayor autonomía de estas unidades puede detectar mejor la contribución de las mismas al resultado global, por lo que los directivos de estas unidades podrían ser recompensados por los resultados que obtienen. En este sentido, no nos extrañaría si cohabitaran las estrategias de bajos costes con baja autonomía y sistemas de compensación subjetivos y a pesar de esto la eficacia de la unidad de negocios fuese alta, pues, en este caso, se estaría claramente primando el esfuerzo cooperador del director de la UN con otras unidades hermanas. Por razones similares, pudiera ser que cohabitasen, con buenos resultados, diferenciación de productos, alta autonomía y sistemas de compensación objetivos.

En todo caso, el análisis de la relación conjunta *estrategia/autonomía/sistema de compensación* parece bastante importante dentro del concepto de ajuste que venimos tratando. Uniendo las relaciones parciales analizadas anteriormente podemos establecer que las UN que logran una cierta congruencia entre la estrategia competitiva, el grado de autonomía y la definición de los elementos del sistema de compensación a sus directivos obtienen mayor eficacia que las UN que no actúan en este sentido. El problema en este caso radica en definir esta congruencia, para lo

cual es esencial que las combinaciones parciales hayan sido definidas con anterioridad. De la consideración conjunta de las hipótesis enunciadas anteriormente puede resultar una última que enunciarnos de la siguiente forma:

H₄: *La eficacia de la unidad de negocios es una función positiva de la interacción entre la estrategia, los sistemas de compensación y la autonomía de la UN. La congruencia se define asociando estrategias de bajos costes, interrelación y sistemas de compensación objetivos; así como estrategias de diferenciación de productos, autonomía y sistemas de compensación subjetivos.*

3. Metodología

3.1. MEDIDAS Y PROCEDIMIENTO

Para establecer las conexiones oportunas entre las dimensiones seleccionadas, estrategia competitiva, interrelaciones, sistemas de compensaciones a directivos y eficacia de negocio, hemos elaborado un cuestionario en el que se plantean estas cuestiones básicas, subdivididas en criterios o ítems que han resultado de una integración de alguno de los estudios especializados más significativos en esta materia. En su origen el cuestionario fue diseñado para analizar la relación entre estrategia y autonomía, pero posteriormente los autores ampliaron el análisis incorporando los efectos del sistema de compensación a directivos. Por esta razón, este estudio integra dos cuestionarios que se realizaron con una diferencia de nueve meses. El primer cuestionario fue enviado al Director General, mientras que el segundo se envió al Director de Recursos Humanos. En ambos casos se realizó un pretest que permitió adaptar las preguntas a la terminología establecida por sector objeto de investigación.

El primer cuestionario fue enviado a 116 de las principales empresas del sector de la construcción en España —cabeceras o negocios—. Una vez enviado el cuestionario, nos aseguramos de su recepción siendo necesarias hasta tres rondas de contacto telefónico para obtener la respuesta de 42 casos válidos. Con las conclusiones obtenidas de este análisis elaboramos un informe que fue enviado a las empresas colaboradoras junto con el ruego de que completaran un segundo cuestionario para poder concluir nuestro estudio. En este segundo intento, con una sola llamada telefónica, obtuvimos la respuesta de 40 empresas compatibles con el primer cuestionario, que son los sujetos que se analizan en este trabajo, por lo que el índice de respuestas se sitúa muy próximo al 34,5 por 100.

Medidas de la Estrategia Competitiva

Para asegurar una buena identificación de la estrategia seguida, definimos en el cuestionario una secuencia de tres pasos:

1. Se pide a los encuestados que valoren la importancia de algunos descriptores estratégicos. La pregunta es cerrada y la importancia se valora en una escala de 1 a 5 (nada importante a muy importante). Estos descriptores indican la importancia de una estrategia de diferenciación de productos (preocupación por el mercado y sus tendencias, oferta de servicios de mayor calidad/prestaciones que los competidores, ajuste a las necesidades de los clientes aunque sean muy diferentes unas de

otras) o de reducción de costes (se incide en la eficiencia en las tareas dando respuesta a cambios tecnológicos, la reducción de costes como criterio relevante o el deseo de vender a precios inferiores a la competencia). Las respuestas obtenidas en este bloque de preguntas servirían de filtro a las respuestas obtenidas en el apartado 3.

2. En segundo lugar, intentamos conocer la importancia que tienen los nuevos productos o servicios en la cifra de facturación de la unidad de negocio o filial. Para ello, el cuestionario permite indicar si el porcentaje de los nuevos productos/servicios en la cifra de facturación de la unidad o filial representa menos del 1 por 100, entre el 1 y el 4 por 100, entre el 4 y el 10 por 100 o más del 10 por 100.

3. En tercer lugar, se pide a los encuestados que valoren la importancia de un conjunto de variables para la definición de la estrategia que sigue su unidad. La pregunta es cerrada con una escala de 1 a 5 para realizar la valoración (nada importante a muy importante).

Todos los ítems del apartado 3.^o —asunción de riesgos, calidad, potencial interno de desarrollo, profesionalización de los subordinados, variables del entorno, variedad producto/mercado—, con un alfa de 0,8017, se agruparon en un factor (ESTRATEGIA) con un autovalor del 2,436 y un 61 por 100 de la varianza explicada. Las puntuaciones de este factor se guardaron para la regresión. En estos análisis factoriales, y en los posteriores, se comprobó la hipótesis nula mediante el test de esfericidad de Bartlett y el test de adecuación de la media de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A continuación, para asegurarnos de la validez de los ítems utilizados, comprobamos que la correlación del factor es positiva con los objetivos de diferenciación y negativa con los de reducción de costes. Asimismo, el factor está positivamente relacionado con el efecto innovación detectado en el apartado 2.^o Por lo tanto, aceptamos el factor como medida de la estrategia. Las puntuaciones negativas indican bajos costes y las positivas diferenciación.

Medidas de Interrelación

Para observar la autonomía divisional hemos orientado a los encuestados agrupando los distintos ítems en dos etiquetas o títulos: índice de recursos (REC) e índice de centralización (CENT). La primera etiqueta (REC) recoge la frecuencia con que se comparten los *recursos no stock* y *recursos stock* y encuadra los siguientes ítems: clientes, tecnologías e I + D, personal, publicidad, promoción y sistemas de distribución, materias primas y productos terminados. La segunda etiqueta (CENT) pretende conocer la intensidad con que interviene la Oficina Central en el estudio del análisis competitivo, la fijación del campo de actividad y la involucración en cuestiones de planificación, conteniendo los siguientes ítems: análisis del entorno a nivel nacional, análisis de los competidores, decisión de entrar en nuevos negocios, decisión de cambiar la línea de servicios, formulación y aprobación del plan estratégico, evaluación y seguimiento de los planes anuales. Las respuestas oscilarán de 1, «nunca o ninguna», a 5, «siempre o mucha».

De la consideración de las dos etiquetas descritas, obtenemos un nivel de autonomía con una puntuación cuantitativa pero subjetiva para cada ítem. El correspondiente análisis factorial reduce los ítems considerados a dos factores (RECURSOS y DECISIONES) con un autovalor de 4,826 y 3,900, respectivamente, y una varianza explicada del 69 por 100. La fiabilidad en conjunto de los ítems es

de 0,8933. Las puntuaciones de estos factores han sido recogidas como variables para la regresión. Cada factor ponderado por su autovalor constituye una medida única del grado de relación de las UN llamado AUTONOMÍA.

Medida del Sistema de Compensación

Para conocer las características del sistema de compensación a los directivos orientamos a los encuestados agrupando los distintos ítems en etiquetas o títulos que reflejan nuestra intención, como ya hicieran BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990) y GÓMEZ-MEJÍA (1992). La literatura especializada clasifica a los sistemas de compensación en *algorítmicos* o *mecanicistas* y *experienciales* u *orgánicos*. En este trabajo, una vez depuradas las respuestas, únicamente se obtuvo información fiable sobre los ítems que se comentan a continuación. Por esta razón, teniendo en cuenta que las respuestas no abarcan todas las características de los sistemas algorítmicos o mecanicistas y experienciales u orgánicos, decidimos denominar sistemas subjetivos a los primeros y sistemas objetivos a los segundos. Por lo tanto, debemos entender que este trabajo, en toda su extensión, denomina sistemas subjetivos de compensación a aquellos sistemas que recogen alguna de las características de los sistemas algorítmicos o mecanicistas pero no todas, y otro tanto ocurre con los sistemas denominados objetivos.

Las etiquetas y los ítems seleccionados para identificar las características del sistema de compensación a directivos han sido las siguientes: *composición* (MDCOMP), con dos ítems (i1. los incentivos son diseñados para proporcionar una cantidad significativa en el mix retributivo del directivo, i2. la promoción es un elemento importante en el sistema de incentivos de la empresa); *resultados/comportamiento* (MDRECO), con dos ítems (i1. el sistema retributivo está basado en los resultados de la unidad de negocio, i2. el sistema de compensaciones depende del resultado del Grupo de Empresas); *equidad* (MDEQ), con dos ítems (i1. el sistema retributivo pretende generar equidad interna entre los directivos, i2. el sistema retributivo se basa fundamentalmente en las retribuciones que el mercado ofrece a los directivos de igual nivel); y *horizonte temporal* (MDHO), con dos ítems (i1. el sistema retributivo tiene una orientación futurista, i2. el sistema retributivo recompensa a los directivos a corto). Puesto que el máximo de ítems para cada etiqueta es de dos, la valoración de las mismas resulta de la media de los ítems que las componen en todos los casos. En este caso, los ítems que denotaban objetividad en el sistema de compensación fueron valorados con su puntuación opuesta.

Hemos reducido la dimensionalidad, como en los casos anteriores, obteniendo un factor (COMPENSACIÓN) con un autovalor de 2,950 y un 73,734 por 100 de la varianza explicada. El alfa de Cronbach para las etiquetas MDCOMP, MDRECO, MDEQ y MDHO ha sido de 0,8661.

Medida de la Eficacia de la Unidad de Negocio

Para conocer la eficacia de la unidad de negocio hemos formulado una pregunta en la que se recogen un conjunto de dimensiones que consideramos significativas para conocer el éxito del negocio, a partir de los trabajos de GUPTA y GOVINDARAJAN (1984).

La utilización de un conjunto de dimensiones se hace necesaria para recoger los efectos de factores industriales y estratégicos sobre la eficacia de la unidad, lo que supone, además, la necesidad de ponderar los resultados de las distintas dimensiones en términos de su importancia relativa para la unidad.

En este sentido, se pregunta, en primer lugar, por la importancia (nada importante a muy importante) atribuida a las dimensiones (crecimiento de las ventas, cuota de mercado, beneficios netos, ratio beneficios/ventas, «cash-flow» de operaciones, rendimiento de la inversión, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, actividades de I + D, reducción de costes, desarrollo de personal y asuntos públicos y sociales). A continuación se pregunta por el nivel de satisfacción (nada satisfactorio a muy satisfactorio) alcanzado por los responsables de la unidad en relación con los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones propuestas. A partir de esta doble información, importancia y satisfacción, se obtiene un índice de eficacia como media ponderada de las puntuaciones de cada dimensión, en donde el coeficiente de ponderación es el nivel de satisfacción anteriormente aludido.

3.2. RESULTADOS

El objetivo de este trabajo consiste en comprobar si alguna de las combinaciones establecidas en las hipótesis de referencia manifiesta una mayor coherencia y, por tanto, una mayor eficacia de negocio que otras combinaciones no enunciadas. En otras palabras, queremos saber si los efectos conjuntos entre estrategia, autonomía y sistemas de compensación explican la eficacia divisional. Este cometido se ha llevado a cabo mediante regresiones jerárquicas, en las que reflejamos los efectos conjuntos de los tres elementos que describen la eficacia considerados dos a dos. Cada una de estas combinaciones dos a dos representa a una de nuestras hipótesis, por lo que, en este momento, mostramos una tabla para cada combinación. La tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas de variables dependientes e independientes.

La tabla 2 contiene los resultados referidos a la primera hipótesis. En esta hipótesis establecíamos que, para lograr un buen resultado, la estrategia de liderazgo en costes debería asociarse con interrelación en la UN y la estrategia de diferenciación con autonomía. En el paso 1 recogemos el resultado de la regresión que tiene como criterio la eficacia de negocio y como predictores la estrategia y la autonomía, esto es, no recoge los efectos de la interacción de los predictores. Puesto que todas las variables independientes están centradas, prescindimos de la constante. En este caso, los resultados muestran una F no significativa y una R² muy pequeña (0,03), por lo que podemos establecer que la estrategia y la autonomía no predicen la eficacia de negocio. En el paso 2 incorporamos a la ecuación anterior la interacción entre la estrategia y la autonomía (E * A) y observamos una mejora considerable respecto de la situación anterior. En esta última ecuación la F es significativa al 0,1 y la R² ha experimentado un incremento considerable (0,09). Por otra parte, la T es significativa al 0,1, por lo que podemos considerar que el efecto conjunto E * A explica la eficacia de negocio.

La metodología empleada ha establecido que las puntuaciones positivas del factor ESTRATEGIA se corresponden con la estrategia de diferenciación y las puntuaciones negativas con la estrategia de costes. De la misma forma, las puntuacio-

Tabla 1.—Estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas de variables dependientes e independientes

Variable	M	SD	EFN	1	2	3	4	5	6	7
EFN	166,43	35,83								
1. Estrategia	0	3,66	-0,22							
2. Autonomía	0	6,50	0,28	0,22						
3. S.Comp.	0	0,99	0,037	0,27	0,017					
4. E * A	-9,65	25,17	-0,39 *	0,27	-0,51 **	0,099				
5. E * C	1,71	3,20	0,38 *	0,20	0,20	-0,126				
6. A * C	0,10	7,05	-0,11	0,153	-0,37 *	0,010	-0,219			
7. E * A * C	3,85	29,45	0,23	-0,32 *	0,468 **	-0,372 *	-0,54 **	-0,51 **		

** p < 0,001; * p < 0,01; + p < 0,05.

TABLA 2.—Hipótesis n.º 1: Regresión jerárquica resultante para la eficacia de negocio

Variable	F	R ²	R _c ²	B	T
<i>Paso 1</i> Estrategia (E)	1,611	0,08	0,03	0,998	0,5663
<i>Paso 2</i> Autonomía (A)	2.215 *	0,16	0,09	1,774	1,785
<i>Paso 2</i> Estrategia * Autonomía				-0,471	-1,792 *
<i>Paso 1</i> Estrategia	1,061	0,059	0,003	1,105	0,581
<i>Paso 2</i> Recursos Compartidos	2.020 *	0,15	0,07	10,056	1,444
<i>Paso 2</i> Estrategia * Rec. Compartidos				-3,132	-1,9 *
<i>Paso 1</i> Estrategia	0,620	0,035	0,001	-0,503	-0,304
<i>Paso 2</i> Decisiones Compartidas	0,640	0,052	0,002	6,661	1,097
<i>Paso 2</i> Estrategia * Dcc. Compartidas				-1,290	-0,760

*+ la t es significativa al 0,05 y 0,1 respectivamente.

nes positivas del factor AUTONOMÍA se corresponden con interrelación y las negativas con autonomía. Esta circunstancia hace que podamos interpretar el signo de B mediante un simple razonamiento lógico. Cuando la estrategia de diferenciación (+) se presenta junto a la autonomía divisional (-), o bien la estrategia de bajos costes (-) se presenta junto con interrelación divisional (+), esto afecta positivamente a la eficacia de negocio. Sin embargo, para ayudar a interpretar la significatividad de la interacción entre estas variables representamos su efecto calculando la pendiente simple de la eficacia de negocio (EFN) sobre la estrategia (E) para valores de la autonomía (A) altos (+1SD por encima de la media) y bajos (-1SD por debajo de la media). En la figura 2 puede observarse que la interacción se manifiesta en el sentido establecido por esta primera hipótesis y el t-test confirma que la pendiente es significativamente distinta de cero.

La ecuación de regresión completa de la tabla 2 es la siguiente:

$$EFN = 1,01 * E + 0,845 * A - 0,471 * E * A$$

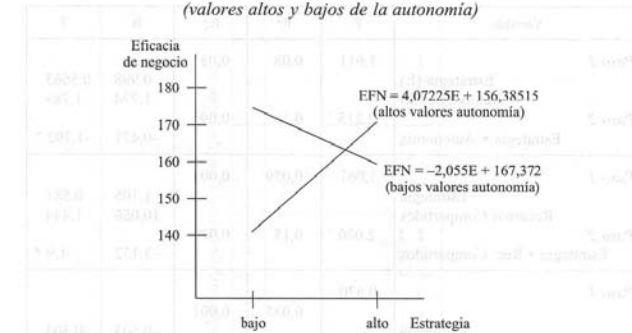
La ecuación de regresión de EFN sobre E para niveles altos de A, es la siguiente:

$$EFN = -2,055 * E + 167,372$$

La ecuación de la pendiente simple de EFN sobre E para niveles bajos de A, es la siguiente:

$$EFN = 4,07225 * E + 156,385$$

FIGURA 2.—Ecuaciones de la pendiente simple de la eficacia de negocio sobre la estrategia (valores altos y bajos de la autonomía)



En la hipótesis H₁₁ establecemos como medida única de la autonomía la intensidad y frecuencia con que las UN comparten recursos y en la hipótesis H₁₂ utilizamos las decisiones compartidas. Estas subhipótesis son enunciadas de manera individualizada porque los recursos y las decisiones pueden tener distinta dirección e importancia para las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costes. Al analizar de manera separada cada uno de los componentes de la autonomía observamos la mayor relevancia de «compartir recursos» respecto a «compartir decisiones». De esta forma, la eficacia de la unidad de negocios es mayor cuando la estrategia de diferenciación de productos se presenta junto con una necesidad baja de compartir recursos con otras unidades y cuando la estrategia de bajos costes se presenta junto con la necesidad de compartir tales recursos. Este efecto conjunto explica el 0,07 de la varianza y es significativo al 0,05. Sin embargo, en el caso en el que se comparten las decisiones se pierde toda significatividad. La interpretación, en este caso, es similar a la ofrecida para la tabla 2. Aceptar este resultado puede tener una gran trascendencia porque supone que las estrategias de diferenciación y costes sólo pueden ser vinculadas a un determinado grado de autonomía/interrelación en función de la naturaleza de los recursos que se comparten. Obsérvese que los mejores resultados presentados en la tabla 6 corresponden a unidades de negocio con estrategia de diferenciación y alta interrelación.

La tabla 3 contiene los resultados referidos a la H₂. En esta hipótesis establecimos que la eficacia de negocio es una función positiva de los efectos conjuntos entre la estrategia y el sistema de compensación definido para los directivos. Efectivamente, aunque la significación para la regresión que contiene los efectos conjuntos (E * SC) es débil y la R_c² explica menos la eficacia que en el caso anterior, los indicios apuntan a que la unión entre estrategia de diferenciación y sistemas de compensación subjetivos, así como la unión entre la estrategia de bajos costes y los sistemas objetivos afectan positivamente a la eficacia. La figura 3 representa las ecuaciones de la pendiente simple de la eficacia de negocio (EFN) sobre la estrategia

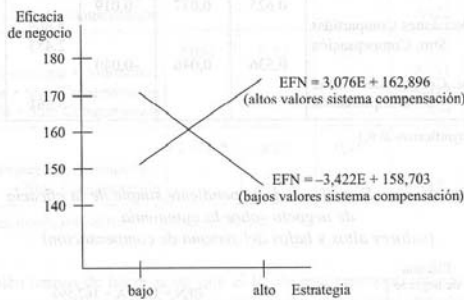
(E) para valores del sistema de compensación (SC) altos (+1SD por encima de la media) y bajos (-1SD por debajo de la media). En esta figura puede observarse que la interacción se manifiesta en el sentido establecido por la segunda hipótesis y el t-test confirma que la pendiente es significativamente distinta de cero.

TABLA 3.—Hipótesis n.º 2: Regresión jerárquica resultante para la eficacia de negocio

Variable	F	R ²	R _c ²	B	T
Paso 1					
Estrategia (E)	0,801	0,05	0,001	-0,643	-0,336
Stm. Compensación (SC)				2,509	0,353
Paso 2					
Estrategia * Stm. Compensación	0,986	0,086	0,003	3,287	1,671 ⁺

⁺ la t es significativa al 0,1.

FIGURA 3.—Ecuaciones de la pendiente simple de la eficacia de negocio sobre la estrategia (valores altos y bajos del sistema de compensación)



La hipótesis 3 establece la importancia que los efectos conjuntos autonomía/sistema de compensación tienen para la eficacia de negocio. Los resultados que arroja la tabla 4 no pueden constatar esta relación. Efectivamente, ni la autonomía como medida única, ni ninguna de sus formas alternativas de medida —recursos compartidos y decisiones compartidas—, al considerarse junto con el sistema de compensación a directivos, parecen tener efectos aparentes sobre la eficacia de negocios. Concretamente, para el caso de la autonomía, el valor de B está muy próximo a cero, mientras que en los dos casos de «recursos compartidos» y «decisiones compartidas» el signo de B es alternativo. La figura 4 representa las ecuaciones de la pendiente simple de la eficacia de negocio (EFN) sobre la autonomía (A) para valo-

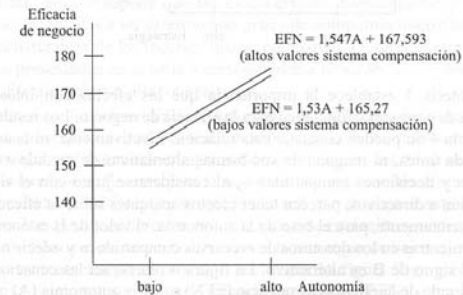
res del sistema de compensación (SC) altos (+1SD por encima de la media) y bajos (-1SD por debajo de la media). En esta figura puede observarse que la interacción no se manifiesta en el sentido establecido y, además, el t-test establece que la pendiente no es significativamente distinta de cero.

TABLA 4.—Hipótesis n.º 3: Regresión jerárquica resultante para la eficacia de negocio

Variable	F	R ²	R _c ²	B	T
Paso 1					
Autonomía (A)	1,459	0,08	0,025	1,536	0,197
Stm. Compensación (SC)				1,176	1,693
Paso 2					
Autonomía * Stm. Compensación	0,94	0,08	-0,005	0,00089	0,010
Paso 1					
Recursos Compartidos	0,887	0,050	-0,006	7,910	1,313
Stm. Compensación				0,550	0,09
Paso 2					
Rec. Compartidos * Stm. Compensación	0,686	0,059	-0,027	-3,284	-0,566
Paso 1					
Decisiones Compartidas	0,625	0,037	-0,019	6,869	1,124
Stm. Compensación				2,483	0,40
Paso 2					
Dec. Compartidas * Stm. Compensación	0,536	0,046	-0,040	3,661	0,567

⁺ la t es significativa al 0,1.

FIGURA 4.—Ecuaciones de la pendiente simple de la eficacia de negocio sobre la autonomía (valores altos y bajos del sistema de compensación)



Finalmente, en la tabla 5 recogemos de manera conjunta el encaje entre los pares de elementos que forman parte del análisis. La inclusión en la función de regresión de todos los efectos principales y conjuntos mejora los resultados que con anterioridad habíamos establecido. De acuerdo con esta tabla, la eficacia de la unidad de negocio es un función negativa de los efectos conjuntos entre estrategia y autonomía, mejorándose el nivel de significación (0,05) de esta relación respecto de su consideración aislada (tabla 1). También los efectos conjuntos entre estrategia y sistemas de compensación tienen un nivel de significación del 0,05 y mejora los resultados respecto a su consideración aislada (tabla 3). Además, los efectos conjuntos entre autonomía y sistemas de compensación alcanzan un nivel de significación del 0,1, lo que mejora sustancialmente los resultados respecto de su consideración aislada (tabla 4). En estos dos últimos casos, la eficacia es una función positiva de los efectos conjuntos.

TABLA 5.—Hipótesis n.º 4: Regresión jerárquica resultante para la eficacia de negocio

Variable	F	R ²	R _c ²	B	T
<i>Paso 1</i>	1,049	0,087	0,004		
Estrategia				1,146	0,5663
Autonomía				1,811	1,785 +
Stm. Compensación				-0,922	-0,128
<i>Paso 2</i>	2,054 +	0,19	0,14		
Estrategia * Autonomía				-0,611	-2,168 *
Estrategia * Stm. Compensación				4,484	2,124 *
Autonomía * Stm. Compensación				1,874	1,774 +
<i>Paso 3</i>	2,670 *	0,25	0,15		
Estrategia * Autonomía * * Stm. Compensación				0,13	0,52

** la t es significativa al 0,05 y 0,1 respectivamente.

También hemos de hacer notar que el R² de esta regresión jerárquica experimenta un incremento sustancial del paso uno al paso dos y que la bondad del ajuste es aceptable. El paso siguiente representa los efectos conjuntos de los tres elementos del análisis; en este caso, el R² se incrementa levemente pero no se alcanza representatividad, aunque el signo de B es el que cabía esperar⁴.

En la tabla 6 ofrecemos un resumen de los casos clasificados en función de los efectos principales considerados. En esta tabla podemos observar que cuando la estrategia de bajos costes se presenta junto con interrelación en la UN la eficacia es

⁴ En las pruebas t de la significación de los parámetros individuales, la dificultad que causa la multicolinealidad hace posible concluir que ninguno de los parámetros individuales es apreciablemente distinto de cero cuando, en cambio, al hacer una prueba F de la ecuación general de regresión ésta resulta significativa.

mejor que cuando no se dan estas circunstancias. Respecto de la estrategia de diferenciación observamos que el número de sujetos que suscriben la combinación de esta estrategia con autonomía en la UN es superior a los que la asocian con interrelación, pero, sin embargo, la eficacia más alta se da precisamente en la combinación *estrategia de diferenciación/interrelación*, por lo que debemos entender que el papel moderador de los sistemas de compensación en el efecto conjunto anterior es importante. También es muy significativo el hecho de que no haya sujetos en las combinaciones *liderazgo/autonomía/sistema subjetivo* y *diferenciación/interrelación/sistema objetivo*, puesto que esto puede evidenciar los malos resultados de estas combinaciones. Sin embargo, no podemos apreciar diferencias importantes en el sistema de compensación una vez que la combinación entre estrategia y autonomía es la correcta.

TABLA 6.—Resumen de resultados según los casos

Variable dependiente	Liderazgo en costes				Diferenciación de productos			
	Autonomía		Interrelación		Autonomía		Interrelación	
	Obj.	Subj.	Obj.	Subj.	Obj.	Subj.	Obj.	Subj.
<i>EFICACIA</i>								
media	156,14		179,66	179	162	161,40		181,80
D. típica	29,04		45,30	25	28,24	46,53		13,64
N.º de casos	7		6	6	5	10		6

4. Conclusiones

Teniendo en cuenta las limitaciones que posteriormente se comentan, las conclusiones derivadas de este trabajo son las siguientes:

1. Hemos podido verificar que los sujetos pertenecientes a nuestra muestra de empresas diversificadas del sector de la construcción responden de forma similar a lo establecido en la literatura sobre las relaciones entre estrategia/autonomía (H₁) y estrategia/sistemas de compensación (H₂). Más concretamente, parece que la estrategia de bajos costes es congruente con la interrelación de la UN; mientras que la estrategia de diferenciación es congruente con la autonomía en la UN. Sin embargo, hemos apreciado, en la definición de este encaje, que tiene más trascendencia la importancia de compartir recursos (H₁₁) que la importancia de compartir decisiones (H₁₂). Esto nos puede llevar a pensar que cuando las UN basan su interrelación en las «decisiones compartidas» la estrategia de diferenciación de productos puede ser perfectamente compatible con un grado de interrelación alto. Por otra parte, podemos unir a la estrategia de bajos costes un sistema de compensación más objetivo que subjetivo y a la estrategia de diferenciación de productos un sistema de compensación más subjetivo que objetivo. Esto último se justifica por el mayor número de sujetos que se encuadran en las combinaciones correctas y también por los mejores resultados.

2. Las asociaciones entre *estrategia/autonomía*, *estrategia/sistemas de compensación* y *autonomía/sistemas de compensación*, tratadas en la literatura de forma aislada, tienen un efecto totalizador y sinérgico cuando son consideradas de forma conjunta, definiendo lo que se denomina «comportamiento estratégicamente correcto» (H₄). Efectivamente, aunque alguna de estas relaciones pueda no ser evidente sin considerar a las demás, como en nuestro caso lo es la relación *autonomía/sistema de compensación* (H₃), su inclusión dentro del conjunto hace que tomen sentido estas relaciones.

Entendemos que esto es un primer paso hacia la congruencia total que no ha podido ser verificada. De haberse dado esta congruencia total podríamos haber enunciado que la estrategia de bajos costes es congruente con la interrelación de la UN y con un sistema de compensación objetivo; mientras que la estrategia de diferenciación de productos sería congruente con la autonomía de la UN y, a la vez, con un sistema de compensación subjetivo. Dada esta situación tenemos que conformarnos con la congruencia establecida entre pares de elementos y aceptar que las combinaciones efectivas pueden ser más variadas.

3. Como consecuencia de lo anterior, no ha podido ser resuelta la incongruencia detectada entre asociar sistemas de compensación objetivos y UN con autonomía y, a la vez, asociar a este tipo de sistemas con estrategias de bajos costes que exigen interrelación en la UN. Un tanto similar ocurre con la estrategia de diferenciación, la interrelación y los sistemas de compensación subjetivos. Además, los datos obtenidos del análisis acompañan muy poco para resolver este problema, pues la eficacia de negocio, una vez encajadas la estrategia de liderazgo en costes con la interrelación de la UN, parece no mejorar por la aplicación de sistemas de compensación subjetivos u objetivos. Y lo mismo ocurre bajo la consideración de la estrategia de diferenciación y la autonomía de la UN (tabla 5).

Las conclusiones anteriores nos llevan a reconocer una serie de limitaciones en nuestro análisis. Una de las limitaciones debe referirse al número de sujetos que componen la muestra; con una muestra más grande tal vez los efectos conjuntos se hubiesen manifestado de una manera más rotunda, e, incluso, podríamos haber resuelto la incongruencia a la que nos referíamos con anterioridad. Sin embargo, la población de empresas en el sector objeto de análisis, que sirviesen a nuestro propósito, no es mucho mayor de lo que aquí queda reflejado y el tanto por ciento de respuestas ha sido realmente bueno. En este sentido, pensamos que el análisis hubiese resultado más completo si se hubiese realizado intersectorialmente. Por esta razón debemos ser prudentes en la valoración de estas conclusiones, puesto que el sector de la construcción tiene sus propias características que no son extrapolables a otros sectores.

Otra limitación a considerar se refiere al hecho de que nos hemos visto obligados a medir la eficacia de negocio de forma subjetiva. En el cuestionario utilizado pedíamos la rentabilidad económica de las UN, pero sólo 11 sujetos de la muestra contestaron a esta pregunta. Esta situación nos obliga a reconocer que realmente hemos estudiado la congruencia entre una determinada estrategia, la autonomía, medida tanto por los recursos compartidos como por el tipo de decisiones centralizadas, y la percepción que los directivos tienen acerca de la consecución de los objetivos que tenían predefinidos.

También entendemos que deben existir otras muchas variables, no incluidas en este trabajo, cuyo efecto pueda ser moderador en la relación que hemos analizado,

tales como el tamaño de las empresas —aunque en nuestro caso eran bastante homogéneas—, el contexto estratégico en el que se mueven, la estrategia corporativa utilizada, la cultura establecida y el liderazgo o los efectos de las características del sector industrial. Además, consideramos interesante analizar la evolución de las empresas que cambian o han cambiado alguna de las variables estudiadas. Todo esto reafirma nuestra postura inicial de que esta línea de investigación aún debería dar lugar a múltiples trabajos.

Finalmente, puesto que la relación *estrategia/autonomía* ha presentado resultados dispares en los dos indicadores de la autonomía utilizados —recursos compartidos y decisiones compartidas—, pensamos que puede ser interesante extender la definición de la autonomía para que recoja una clasificación más completa de recursos y decisiones que pueda clarificar aún más la relación.

5. Bibliografía

- AKERMAN, R. W. (1970): «Influence of integration and diversity on the investment process», *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 341-352.
- ANSOFF, H. I. (1976): *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona [traducción del original: *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York, 1965].
- BALKIN, D. B., y GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (1990): «Matching compensation and organizational strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- BARLETT, C., GHOSHAL, S. (1991): *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- BENNETT, R. H., III; FADIL, P. A., y GREENWOOD, R. T. (1994): «¿Cultural alignment in response to strategic organizational change: new considerations for a change framework?», *Journal of Managerial Issues*, vol. 6, núm. 4, pp. 474-491.
- BERG, N. A. (1969): «What's different about conglomerate management», *Harvard Business Review*, vol. 47, núm. 2, pp. 371-383.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- CHANDLER, A. (1977): *The visible hand*, Harvard University Press.
- CHANDLER, A. (1990): *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- DAVIS, P. S.; ROBINSON, R. B., Jr.; PEARCE II, J. A., y PARK, S. H. (1992): «Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 349-361.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H., y HUBER, G. P. (1993): «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories», *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1196-1250.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization design*, Addison-Wesley, Reading.
- GALBRAITH, J. R., y KAZANJIAN, R. K. (1986): *Strategy implementation. Structure, systems and process*, West, St. Paul, 2.ª edición.
- GALBRAITH, J. R., y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy implementation: the role of structure and process*, West, San Francisco.
- GALUNIC, D. & EISENHART, K. (1996): «The evolution of intracorporate domains: divisional charter losses in high technology, multidivisional corporations», *Organizational Science*, vol. 7, pp. 255-282.
- GARCÍA-TENORIO, J., y PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1998): «Vinculaciones entre interrelaciones y sistemas de compensaciones: una aplicación empírica en el sector de la construcción», *CEDE*, núm. 1, pp. 105-130.

- GOLDEN, B. R. (1992): «SBU strategy and performance: moderating effects of the corporate-SBU relationship», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-158.
- GÓMEZ-MEHA, L. R. (1990): «Increasing productivity: performance appraisal and reward systems», *Personnel Review*, vol. 19, núm. 2, pp. 21-26.
- GÓMEZ-MEHA, L. R. (1992): «Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 381-397.
- GÓMEZ-MEHA, L. R.; TOSI, H., y HINKIN, T. (1987): «Managerial control, performance, and executive compensation», *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 51-70.
- GOVINDARAJAN, V. (1986): «Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations», *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 844-856.
- GOVINDARAJAN, V., y FISHER, J. (1990): «Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance», *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 2, pp. 259-285.
- GUPTA, A. K. (1987): «SBU strategies, corporate-SBU relations and SBU effectiveness in strategy implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 3, pp. 477-500.
- GUPTA, A. K., y GOVINDARAJAN, V. (1984): «Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 1, pp. 25-41.
- GUPTA, A. K., y GOVINDARAJAN, V. (1986): «Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications», *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 4, pp. 695-714.
- HEANY, D. F., y WEISS, G. (1983): «Integrating strategies for clusters of businesses», *Journal of Business Strategy*, núm. 4, pp. 3-11.
- HILL, C. W. L., y HOSKISSON, R. E. (1987): «Strategy and structure in the multiproduct firm», *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 331-341.
- HILL, C. W. L.; HITT, M. A., y HOSKISSON, R. E. (1992): «Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms», *Organization Science*, vol. 3, pp. 501-521.
- KERR, J. (1985): «Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study», *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 155-179.
- KERR, J., y BETTIS, R. A. (1987): «Boards of directors, top management compensation and shareholder returns», *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 615-664.
- LAWLER, E. E. (1977): «Adaptative experiment - an approach to organizational behavior research», *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 576-585.
- LAWLER, E. E. (1990): *Strategic pay*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LORSCH, J., y ALLEN, S. (1973): *Managing diversity and interdependence*, Harvard Business School, Boston.
- MAHAJAN, V., y WIND, Y. (1988): «Business synergy does not always pay off», *Long Range Planning*, núm. 21, pp. 59-65.
- MILES, R., y SNOW, C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MILGROM, P., y ROBERTS, J. (1995): «Complementarities and fit: strategy, structure, and organizational change in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, núms. 2-3, pp. 179-208.
- NADLER, D., y TUSHMAN, M. (1988): *Strategic organization design. Concepts, tools & processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview.
- NADLER, D. A., y TUSHMAN, M. I. (1989): «A model for diagnosing organizational behavior: applying a congruence perspective», en NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L., y O'REILLY, C. (eds.), *The Management of organizations: strategies, tactics, analyses*, pp. 91-106, Harper y Row, Nueva York.

- PARNELL, J. A.; WRIGHT, P., y TU, H. S. (1996): «Beyond the strategy-performance linkage: the impact of the strategy-organization-environment fit on business performance», *American Business Review*, vol. 14, núm. 2, pp. 41-50.
- PEARCE, J. A., II, y ROBINSON, R. B., Jr. (1994): *Strategic management: formulation, implementation, and control?*, Irwin, Burr Ridge, 5.ª edición.
- PEARSON, C. M. (1994): «Aligning TQM and organizational learning», *Special Libraries*, vol. 84, núm. 3, pp. 147-151.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1997): «La interrelación de las unidades estratégicas de negocio como instrumento moderador de la eficacia en las organizaciones: una aplicación empírica en el sector de la construcción en España», tesis doctoral sin publicar.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*, C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M. E. (1987): *Ventaja competitiva*, C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M. (1988): «De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 33, 1.º trimestre, pp. 99-121.
- PORTER, M., y LAWLER III, E. E. (1968): *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Irwin.
- ROBINSON, D. G., y ROBINSON, J. C. (1995): *Performance consulting: moving beyond training*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- ROMERO, M. G. (1997): «Influencia de la estrategia empresarial en el diseño de la retribución de los altos directivos», Workshop: *The impact of strategy, Job design and organization structure on human resource management: escenarios for year 2000*, Cádiz.
- RUMELT, R. P. (1974): «Strategy, structure and economic performance», Harvard University Press, Boston.
- RUMELT, R. P. (1982): «Diversification strategy and profitability», *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- RUMMLER, G. R., y BRACHE, A. P. (1990): *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SALTER, M. (1973): «Tailor incentive compensation to strategy», *Harvard Business Review*, núm. 51, pp. 94-102.
- SÁNCHEZ MARÍN, G., y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (1999): «La relación estrategia empresarial-estrategia retributiva y su efecto en los resultados», trabajo presentado en el *First International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, Madrid.
- SEMLER, S. W. (1997): «Systematic agreement: a theory of organizational alignment», *Human Resource Quarterly*, vol. 8, núm. 1, pp. 23-41.
- SWANSON, D. A. (1994): *Analysis for improving performance: tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- VALLE, R.; CABELLO, C., y GARCÍA, M. (1996): «Estrategia competitiva y prácticas de compensación: evidencia empírica de un modelo retributivo español diferenciado», ponencia presentada al *X Congreso nacional y VI hispano-francés de AEDEM*, Granada, pp. 805-819.
- TOSTI, D., y JACKSON, S. (1994): «Alignment: how it works and why it matters», *Training*, vol. 31, pp. 58-64.
- VAN DE VEN, A. H., y DRAZIN, R. (1985): «The concept of fit in contingency theory», en STAW, B., y CUMMINGS, L. (eds.), *Research in organization behavior*, vol. 7, pp. 333-365, JAI Press, Greenwich.
- WATERMAN, R. H. (1982): «The seven element of strategic fit», *The Journal of Business Strategy*, vol. 2, núm. 3, pp. 69-73.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.