

VISIÓN DIRECTIVA Y ELECCIÓN ESTRATÉGICA: SU INFLUENCIA EN LOS TIPOS BÁSICOS DE TRABAJO*

*Gerardo José Zapata Rotundo***

*María Teresa Canet Giner****

*Fernando Juan Peris Bonet*****

* Este artículo se deriva del proyecto *La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización*. Código del proyecto: 003-RAC-2008. Inició en 2008 y finalizará en 2009. Institución ejecutora: Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Consejo de Desarrollo, Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT). Institución financiadora: UCLA, CDCHT. El artículo se recibió el 18-09-2007 y se aprobó el 07-11-2008.

** Doctor en Organización y Dirección de Empresa, Universidad de Valencia, Valencia, España, 2006; Especialista en Contaduría, Mención Auditoría, Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela, 1999. Profesor asociado del Departamento de Administración, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Correo electrónico: zapager@yahoo.com.

*** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia, Valencia, España, 2000; Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia, 1991. Profesora titular del Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: teresa.canet@uv.es.

**** Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Valencia, Valencia, España, 1989. Profesor catedrático, Departamento de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: fernando.peris@uv.es.

Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo

RESUMEN

Este trabajo analiza si la perspectiva de la elección estratégica (*strategic choice*) contribuye, más allá de los planteamientos de la teoría contingente, a la generación y descripción de distintos tipos básicos de trabajo. El análisis de las hipótesis formuladas, mediante un estudio de carácter cuantitativo, muestra que las variables que principalmente explican las diferencias entre los tipos de trabajo (y que caracterizan la perspectiva de la elección estratégica) son aquellas que se refieren a la percepción del entorno, en particular las que miden su grado de complejidad y dinamismo. En un menor grado, la variable estilo de liderazgo emprendedor influye también en la definición de las características del trabajo. La relevancia de esta variable tiene que ver con los requerimientos lógicos y propios de un trabajo autónomo e innovador. En esas circunstancias, el estilo emprendedor se precisará no sólo de la alta dirección, sino también de los trabajadores implicados en la realización de trabajo cualificado y complejo.

Palabras clave: tipos básicos de trabajo, perspectiva contingente, elección estratégica, voluntarismo.

Management Vision and Strategic Choice: Their Influence on Basic Types of Work

ABSTRACT

This paper analyzes if the strategic choice perspective contributes to generating and describing different basic types of work, beyond the proposals stated in contingent theory. The analysis of the hypotheses formulated through a study of a quantitative nature shows that the variables that mainly explain the differences among types of work (and that characterize the strategic choice perspective) are the variables that refer to the perception of the environment, in particular those that measure its degree of complexity and dynamism. To a lesser degree, the variable entrepreneur leadership style also influences the definition of the work characteristics. The relevance of that variable has to do with the logical requirements proper to autonomous, innovative work. Under those circumstances, the entrepreneurship style will be needed not only for top management but also for the workers involved in doing complex skilled work.

Key words: Basic types of work, contingent perspective, strategic choice, voluntarism.

Visão diretiva e eleição estratégica; sua influência nos tipos de trabalho

RESUMO

Este trabalho analisa se a perspectiva da eleição estratégica (*strategic choice*) contribui mais além das exposições da teoria contingente, à geração e descrição de diferentes tipos básicos de trabalho. O análise das hipóteses formuladas, através de um estudo de caráter quantitativo, mostra que as variáveis que principalmente explicam as diferenças entre os tipos de trabalho (e que caracterizam a perspectiva da eleição estratégica) são aquelas que se referem à percepção do entorno, em especial as que medem seu grau de complexidade e dinamismo. Em menor grau, a variável estilo de liderança empreendedora influi também na definição das características do trabalho. A relevância desta variável tem a ver com os requerimentos lógicos e próprios de um trabalho autônomo e inovador. Nessas circunstâncias, o estilo empreendedor será requerido, não só da alta direção, senão também dos trabalhadores na realização de trabalho qualificado e complexo.

Palavras chave: tipos básicos de trabalho, perspectiva contingente, eleição estratégica, voluntarismo.

Introducción

Desde la perspectiva del *management* y el estudio de la organización, es fundamental adoptar un enfoque integrador y de ajuste; este enfoque contribuirá a mejorar la eficiencia de la empresa. Esta afirmación resume la intención del presente trabajo, que se centra en el análisis de la perspectiva de la elección estratégica (*strategic choice*) y muestra cómo no sólo los factores de contingencia, sino la intención de los directivos pueden influir e influyen en las características de la organización y, más concretamente, en la definición de los tipos de trabajo que se desarrollan en ella.

La *teoría contingente* tiene como propósito principal explicar el efecto de un conjunto de condicionantes internos y externos en el diseño de la organización. En otras palabras, la teoría contingente pone el relieve en el hecho de que un cambio en los factores contextuales conduce a un cambio en la estructura de la organización como respuesta a la necesidad de recuperar el nivel de desempeño a través del ajuste (*o fit*) entre sus variables internas y esos factores contextuales.

La existencia de una fuerte correlación entre la adaptación de la estructura organizativa y la eficiencia está explícitamente en sus postulados, lo que significa que las organizaciones que alcancen un mejor ajuste *o fit* con las exigencias de los factores condicionantes serán las más eficientes y, en consecuencia, tendrán una mayor probabilidad de sobrevivir¹.

Esos hechos dejan a la dirección un papel de poco protagonismo en la conducción de la empresa.

La teoría contingente surge como una respuesta al descontento de los teóricos del *management* con la perspectiva universalista, que consideraba a la organización como un sistema cerrado donde se podían aplicar las mismas soluciones o los mismos principios, para diferentes organizaciones en circunstancias distintas. No obstante, para un grupo amplio de investigadores, las características propias del desarrollo de la teoría contingente se convirtieron en sus propias limitaciones. De esta manera, aparecen varios planteamientos que discrepan de esa concepción mecanicista, entre los que se encuentra la *perspectiva voluntarista*.

La perspectiva voluntarista considera a la organización y a sus miembros como agentes autónomos, proactivos y autodirigidos (Astley y Van de Ven, 1983; Whittington, 1988). Posee dos grandes orientaciones: destaca, por una parte, el concepto de *environment enactment*, promovido por Weick (1969) —la postura más radical del voluntarismo—, quien argumenta que el individuo posee todo el poder para definir o crear su propio entorno de acuerdo con sus preferencias perceptivas. Por la otra, también dentro del voluntarismo, pero con un carácter integrador y moderado, encontramos la teoría de la elección estratégica de Child (1972 y 1997).

¹ La eficiencia conduce a la supervivencia en mercados maduros. Cabe señalar que en las fases iniciales de

desarrollo tecnológico (Teece, 1986) las empresas líderes desarrollan innovaciones que se imponen en el mercado y no necesariamente son las más eficientes.

Esta teoría se centra en el análisis de la interdependencia entre la *elección* y las *limitaciones en el comportamiento* de la organización (Child, 1997). Este autor afirma que su propuesta “puede ser útilmente correctiva para las posiciones extremas (cuando se refiere al determinismo contingente y al voluntarismo en su expresión más radical)” (Child, 1997, p. 72; el paréntesis es nuestro). La teoría de la elección estratégica (*strategic choice*) plantea que no sólo los factores del entorno restringen y determinan las características de la organización; también otros factores como los estilos de liderazgo y cognitivos, las estructuras mentales, las percepciones de los directivos y su estructura de valores influyen en las características de las organizaciones.

En este sentido, la teoría de la elección estratégica defiende que los directivos, y no sólo las exigencias del entorno, determinan cómo, con qué productos y en qué mercados competir. Así, los directivos definen las características de los bienes o servicios que demanda el entorno donde han decidido competir y, como consecuencia, la capacidad de elegir del directivo influirá también en la definición de los requerimientos de diseño de la organiza-

ción (que van a gestionar los tipos de trabajo en ella definidos) y en su estructura. De este modo, el directivo va a determinar la naturaleza de los *tipos básicos de trabajo* que deben ser desarrollados en la organización para poder elaborar los bienes y servicios con que ha decidido competir.

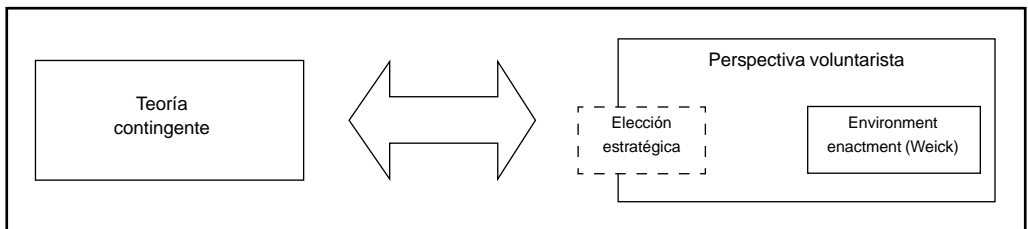
En tal sentido, y aunque dentro del marco de la *perspectiva voluntarista* (desde una vertiente moderada), en el presente trabajo se aborda el estudio de la teoría de la *elección estratégica* como una forma de entender el comportamiento de los miembros de la organización y la influencia que este tiene en su diseño, dirección y conducción, y, en definitiva, en lo que finalmente sucede en ella (Gráfico 1).

Como consecuencia, este trabajo se plantea el siguiente objetivo general: *analizar y determinar en qué medida los factores de la elección estratégica generan diferencias entre (y, por lo tanto, contribuyen a caracterizar) los distintos tipos básicos de trabajo.*

Para cumplir con el propósito del presente trabajo en los siguientes epígrafes se abor-

Gráfico 1

La elección estratégica como perspectiva integradora entre los postulados de las teorías contingente y voluntarismo extremo



Fuente: elaboración propia

dan, por este orden, algunas cuestiones clave relacionadas con la perspectiva de la elección estratégica (apartado 1), diferentes aspectos relacionados con los tipos básicos de trabajo (apartado 2) y, como resultado, una propuesta de modelo teórico y las hipótesis derivadas del mismo (apartado 3). En un cuarto apartado se aborda la metodología de la investigación y se ofrecen los resultados del estudio empírico, de carácter cuantitativo, que nos permiten contrastar las hipótesis surgidas de los planteamientos teóricos y del modelo propuesto. El trabajo termina planteando las principales conclusiones del estudio.

1. La perspectiva de la elección estratégica y sus fundamentos básicos

La perspectiva contingente falla en reconocer la manera como los gerentes pueden elegir las decisiones más adecuadas para la organización. Tales elecciones influyen en el establecimiento de sus objetivos y metas, así como en la definición de los mercados o sectores donde participarán y en la tecnología y recursos financieros y humanos que emplearán. Esto es esencialmente a lo que Child (1972 y 1997) se refirió como la elección estratégica y que se ha constituido en una corriente muy importante del pensamiento en la teoría de la organización.

Child (1997) comenta que desde que ofreció su primer artículo en 1972, el concepto de elección estratégica fue malinterpretado por algunos autores como una justificación a la fuerte distinción entre la acción de la organización y el determinismo del entorno. De esa forma, la elección estratégica fue asociada a

un grupo de investigaciones con una ausencia total de la determinación externa. No obstante, en una interpretación más equilibrada, algunos autores ofrecen la posibilidad de hacer combinaciones entre la elección y el determinismo (Hrebiniak y Joyce, 1985; Gopalakrishnan y Dugal, 1998; Judge y Zeithaml, 1992; Child, Leanne y Davies, 2003).

En un intento por corregir la visión de que el diseño de la organización viene determinado sólo por los factores contextuales, Child (1972 y 1997) propuso la perspectiva de la elección estratégica como un proceso esencialmente político que presta una importante atención al papel activo que desempeñan los líderes en la determinación del curso de acción en la organización.

A diferencia de la perspectiva *determinista-contingente*, que mantiene la idea de que la realidad de la organización es un fenómeno fundamentalmente externo y objetivo, los teóricos de la elección estratégica sostienen que esa realidad debe ser experimentada por el propio individuo, y de ahí que sea fundamental que su visión sea subjetiva (Whittington, 1988; Gopalakrishnan y Dugal, 1998). No obstante, la elección estratégica no deja de reconocer que los factores contextuales, en especial el entorno, inciden de manera importante en la capacidad de la empresa para definir tanto su diseño organizativo más adecuado como las estrategias necesarias para conducirse en ese entorno.

Vemos que el análisis de la elección estratégica toma en consideración, y reconoce, la presencia objetiva del entorno y la visión subjetiva de este a través de los procesos de

percepción. Esas percepciones sirven de enlace entre las características objetivas del entorno y las distintas acciones llevadas a cabo en la organización, las cuales pueden generar diferentes respuestas, puesto que los individuos no perciben el entorno de la misma forma y hay factores individuales que así lo determinan. Factores, por ejemplo, asociados con la experiencia, los valores y creencias, el estilo de dirección (controlador y emprendedor) y el estilo cognitivo (intuitivo o sensor).

En consecuencia, la organización responde, en parte, a lo que sus gerentes o directivos perciben del entorno, pero pasa por alto deliberadamente ciertos eventos, que considera no tendrán efecto alguno. Por lo tanto, vemos que la *percepción del directivo* sobre las características y condiciones del entorno constituye un elemento esencial dentro del marco de análisis de la elección estratégica.

2. Tipos básicos de trabajo: definición y características principales

Los tipos básicos de trabajo a los que aludimos en la introducción surgen de una tipología teórica desarrollada por Peris y Herrera (1998); Moreno-Luzón, Peris y González (2001), y Peris, González y Méndez (2001), que se apoya en el trabajo precursor de Perrow (1967 y 1970), basado en dos características fundamentales: la *complejidad* y la *variedad/dinamismo del trabajo*.

Estos autores proponen un modelo analítico que define cuatro tipos básicos de trabajo²:

(a) trabajo sencillo y no sometido a cambios frecuentes; (b) trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes; (c) trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes, y (d) trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes. A continuación se describen brevemente algunas circunstancias que se dan en cada uno de los tipos básicos de trabajo:

2.1 Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios

El trabajo toma estas características cuando la empresa se desenvuelve en un entorno que exige productos o servicios sencillos o fáciles de elaborar y que no están sometidos a cambios frecuentes; es decir, se corresponde con un escenario donde el entorno se caracteriza por ser *estable y poco complejo*.

En este caso, es posible poner en práctica la codificación y estandarización de los procesos de trabajo, lo que implica niveles elevados de *formalización*. Así mismo, y debido a la naturaleza rutinaria y estable de las tareas que se dan en esta situación, se desarrolla un estilo de dirección orientado a la supervisión y al control directo del empleado (*elevada centralización*).

abarcando todos los tipos de trabajo, desde el más complejo hasta el más simple, permite analizar y tipificar trabajos complejos e inciertos, como el trabajo del directivo o los trabajos de innovación, que se analizan en el estudio empírico. Además, esta tipología desarrolla el modelo de Perrow, que se considera precursor en el análisis de este tipo de cuestiones.

² El uso de esta tipología viene determinado por que al

2.2 Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos

Este tipo de trabajo responde a un entorno exigente de productos sencillos de elaborar, pero sujetos a cambios o con variaciones frecuentes en sus características. En este sentido, tenemos que si los ritmos de cambio en los productos son muy frecuentes, se dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos codificados o escritos, como mecanismos de coordinación y control indirecto del trabajo; por lo que hay una necesidad de mayor flexibilidad y de menos formalización.

Igualmente, hay un incremento de los niveles de formación profesional, puesto que la presencia de una mayor variedad y cambios en los productos exige una mayor cualificación del personal que participa en las tareas o actividades de diseño, dirección y supervisión de esos productos.

2.3 Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes

En esta parte del modelo analítico, la organización se desenvuelve en un *entorno complejo pero estable*. Exige poca variedad en los productos, pero hay complejidad en sus características y, por consiguiente, complejidad y dificultad para su elaboración. Esta situación necesita trabajos cualificados que deben ser llevados a cabo, principalmente, por individuos con una buena cualificación profesional.

La presencia de personal cualificado puede entrar en contradicción con elevados niveles

de formalización; por ende, los “niveles de formalización de la organización, en este caso, deberán ser acordes con los procedimientos propios del trabajo profesional” (Moreno-Luzón et al., 2001, p. 230).

2.4 Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos

Este tipo de trabajo se presenta en una organización que se desenvuelve en *entorno complejo y dinámico*, donde las tareas y las decisiones son de naturaleza no programada y constituyen una función muy compleja dentro del esquema de gestión empresarial. Esta parte del modelo implica un tipo de producto con un ritmo alto de cambio, variedad y, por consiguiente, un alto requerimiento en la cantidad y calidad de los conocimientos necesarios para materializarlos.

La situación de *trabajo complejo y sometido a cambios frecuentes* es el caso más puro del trabajo cualificado y creativo, donde no se trata simplemente de aplicar un tipo de conocimiento estándar a un problema estándar. Por lo tanto, ninguno de los dos mecanismos de coordinación y control basados en altos niveles de *formalización organizativa* o en la *centralización* puede aplicarse de manera satisfactoria para administrar el tipo de trabajo necesario aquí.

3. Propuesta de un modelo teórico e hipótesis planteadas

La perspectiva determinista-contingente constituye una fuerza de suma importancia en la definición de las características de la

organización, pero no explica o motiva todo lo que finalmente sucede dentro de ella. Así, tanto los factores de la elección estratégica como los factores propios de la teoría contingente (Gráfico 2) condicionan la definición de los bienes o servicios y la naturaleza de los tipos básicos de trabajo, en el nivel microorganizativo, necesarios para materializarlos.

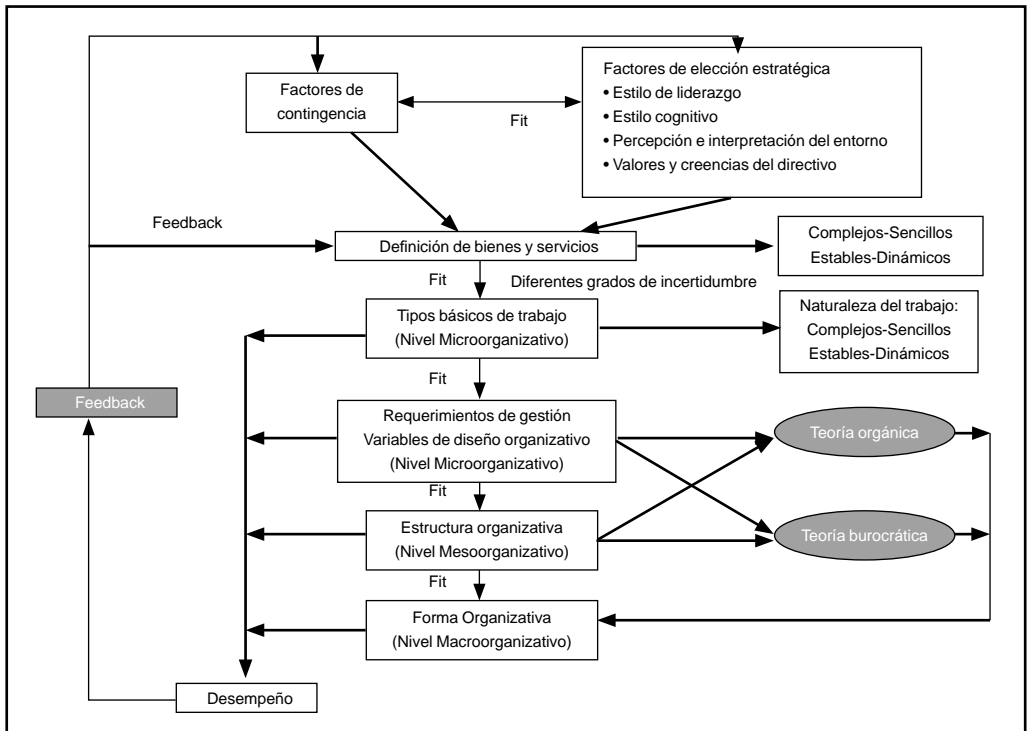
Esos tipos de trabajo determinarán, en gran parte, las características y la manera de utilizar las variables de diseño organizativo, también en el nivel microorganizativo, que a su vez requerirán, en el nivel mesoorga-

nizativo, un marco de sustentación para su desarrollo, el cual se formalizará a través de la estructura organizativa. Finalmente, en el nivel macroorganizativo se ubica la forma organizativa (orgánica, mecánica o burocrática) que adopta la empresa como respuesta a la gestión y comportamiento de las variables de diseño organizativo.

Se entiende de los postulados de la elección estratégica que la naturaleza del trabajo puede estar influida y ser modificada tanto por los factores contingentes, a través de las características y naturaleza de los bienes o ser-

Gráfico 2

Modelo conceptual de diseño de los tipos básicos de trabajo: contingente-elección estratégica



Fuente: elaboración propia.

vicios demandados por el entorno —productos *sencillos-estables*, *sencillos-dinámicos*, *complejos-estables*, *complejos-dinámicos*— como por la acción y elección de la coalición dominante.

Ejemplos de esas acciones y decisiones son la gestión de las variables de diseño organizativo o el diseño de las políticas de personal. Además, se añade la influencia en la acción y la elección de los directivos que tienen los procesos cognitivos de interpretación y percepción del entorno, los mapas y sesgos cognitivos, los estilos de liderazgo, las creencias y valores, la experiencia y los conocimientos.

La orientación filosófica de la elección estratégica presume que siempre habrá razones importantes para pensar que la elección de las estrategias y el diseño estructural por parte de la coalición dominante pueden influir en el desempeño de la organización (Child, 1972 y 1997). Bajo la visión de la elección estratégica "... existe libertad de actuar con respecto a los factores contextuales, el diseño estructural y los estándares de desempeño" (Child, 1972, p. 14). Esto significa que los límites del desempeño de la organización, bajo esa visión, no sólo son establecidos por los factores contextuales, como lo plantea el determinismo contingente.

De este modo, para configurar nuestro modelo teórico, hemos ubicado dentro del marco de la elección estratégica los siguientes factores condicionantes: la percepción del entorno por parte del directivo, los estilos de dirección (controlador y emprendedor), los estilos cognitivos (intuitivo, sensor o diverso) y

los valores y creencias del directivo. Así, en función de los planteamientos señalados, y en respuesta al modelo propuesto, surge la siguiente hipótesis general:

Hipótesis general. Los factores que situamos en el marco de la elección estratégica —percepción del entorno, estilo cognitivo (intuitivo), estilo de liderazgo y valores y creencias del directivo— generan diferencias significativas entre los distintos tipos básicos de trabajo.

Esta hipótesis se concreta en una serie de subhipótesis que aluden a los distintos aspectos o factores incluidos en el marco de la elección estratégica, por su influencia en los tipos de trabajo y, en general, en las características de la organización.

El trabajo de Nahavandi y Malekzadeh (1993) se enmarca en la perspectiva de la elección estratégica, ya que destaca la influencia clave del líder en la formulación e implementación de la estrategia empresarial. Estos autores hacen una exhaustiva revisión de tipologías y estudios sobre estilos de liderazgo, que finalmente permite identificar, desde una perspectiva integradora (tal y como señalan estos autores), dos dimensiones que definen el estilo de liderazgo del directivo: la tendencia a la búsqueda de nuevos retos y el deseo de control. Teniendo en cuenta ambas variables, se formulan a continuación las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. El grado en que el directivo tiende a la búsqueda de nuevos retos genera diferencias significativas entre los distintos tipos básicos de trabajo.

Hipótesis 2. El grado en que el directivo tiende a mantener el control (estilo de liderazgo) sobre las acciones de sus empleados genera diferencias significativas entre los distintos tipos básicos de trabajo.

Las acciones pueden seleccionarse de acuerdo con las preferencias y los sistemas de información de los actores (Whittington, 1988). Se focaliza la atención en las características ideológicas y cognitivas de los actores clave y se presta especial importancia a la predisposición mental o actitud determinada de los procesos interpretativos que ocurren cuando es ejercida la elección estratégica, situación que explica la importancia de la cognición del individuo y de los elementos que la constituyen. Esto último es a lo que se refiere Child como las estructuras mentales, los procesos cognitivos y los estilos cognitivos.

En relación con los procesos cognitivos, Child (1972 y 1997) manifiesta que las evaluaciones cognitivas de los individuos con poder de decisión son influenciadas de manera importante por su *ideología previa*. Los estilos cognitivos se corresponden con la naturaleza de las estructuras y los procesos cognitivos. Tienen que ver con las distintas maneras como una persona adquiere, almacena, recupera y procesa la información. Permiten explicar las variaciones en los juicios o decisiones de los gerentes sobre la utilidad y preferencias de distintos tipos de información.

En este sentido, la teoría de la personalidad sugiere que las personas tienen preferencias sobre algún modo de percibir la información

y tomar decisiones; cuestiones que se traducen en dos estilos cognitivos básicos: los sensores y los intuitivos:

- Los sensores: se refiere a aquellas personas que se centran en los hechos concretos, en los datos específicos, en el presente, en los detalles y en la opinión basada en la realidad. Son personas pacientes con los detalles rutinarios, se sienten poco confortables con la abstracción y la incertidumbre, y están cómodas con los trabajos precisos y pocos ambiguos. Las personas con estilos cognitivos sensores prefieren los hechos que pueden ser recogidos y verificados directamente a través de los sentidos (Blaylock y Rees, 1984; Ho y Rogers, 1993; Cheng, Luckett y Schultz, 2003).
- Los intuitivos: personas que se interesan en encontrar significados, asociaciones y metáforas para explicar lo hechos; tienden a explorar nuevas posibilidades, hacer uso de las corazonadas y de la especulación; son pacientes con situaciones complicadas e impacientes y con aversión a los trabajos rutinarios; trabajan bien con la abstracción y la incertidumbre, y están más concentrados en las posibilidades del futuro en lugar de los hechos concretos (Blaylock y Rees, 1984; Ho y Rogers, 1993; Cheng et al., 2003). Se centran en la situación global o ven la información desde una visión holística.

Analizamos fundamentalmente en qué medida el grado de intuición del directivo actúa e influye en la determinación de los tipos de trabajo (junto a y a pesar de la influencia que

también ejercen los factores contingentes), y se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. El grado de intuición (estilo cognitivo) del gerente y directivo genera diferencias significativas entre los distintos tipos básicos de trabajo.

El análisis de la elección estratégica toma en consideración la presencia objetiva del entorno y la visión subjetiva de este, a través de los procesos de percepción e interpretación en las mentes de los directivos y los gerentes. Esas percepciones sirven de enlace entre las características objetivas del entorno y las distintas acciones que se llevan a cabo en la organización (individual o colectivamente), que pueden generar diferentes respuestas en los actores, puesto que las personas no perciben y evalúan el entorno de la misma forma, y hay factores individuales que así lo determinan. Factores, por ejemplo, como la experiencia, la formación, los valores y las creencias, o simplemente los sesgos cognitivos de cada individuo.

En consecuencia, las percepciones e interpretaciones, con seguridad, se verán reflejadas en las acciones y en las elecciones de la coalición dominante —por ejemplo, en el diseño de la estructura organizativa y la formulación e implementación de las estrategias—, y resultarán en algunos casos independientes de las características reales del entorno. En otras palabras, la visión subjetiva del entorno. En este sentido, se puede plantear que:

Hipótesis 4. La percepción e interpretación del entorno (complejidad y dinamismo) de los gerentes y directivos generan diferencias

significativas entre los distintos tipos básicos de trabajo.

Por último, podemos decir que los valores constituyen un sistema normativo racionalizado de preferencias para ciertos cursos de acción y resultados. Ayudan a legitimar la existencia de la organización —sus formas de organización y funcionamiento, el modelo de conducta y prácticas de negocios— dentro de un contexto social mayor. Como consecuencia, los valores pueden legitimar o sancionar alternativas *estratégicas como deseables, aceptables o prescritas* de acuerdo con el contexto de la organización (Narayan y Lachman, 1998).

Los valores de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización influyen considerablemente en la elección y puesta en práctica de las estrategias (Gagliardi, 1986; Narayan y Lachman, 1998). Y, a su vez, sirven de guía a los tomadores de decisiones en la determinación de los problemas a los que deben enfrentarse, así como en las soluciones más adecuadas que deben buscar. De esta manera se establece que:

Hipótesis 5. Los valores y creencias del directivo generan diferencias significativas entre los distintos tipos básicos de trabajo.

4. Estudio empírico: metodología de la investigación y análisis de los resultados

A fin de confirmar o rechazar las hipótesis propuestas en el apartado anterior se realizó un estudio empírico de carácter cuantitativo, cuya base de análisis la constituye una

población de grandes empresas de todos los sectores de la economía española. Para la recogida de datos se diseñó una escala de medición o cuestionario con un escalamiento tipo Likert del 1 al 5 (muy en desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo=4, muy de acuerdo=5).

El modelo propuesto y las hipótesis planteadas incluyen la evaluación de las variables

latentes que se recogen en el Cuadro 1. Dicho cuestionario fue elaborado por los autores del presente trabajo, de acuerdo con los planteamientos teóricos desarrollados.

Debemos destacar que paralelamente a este trabajo se llevó a cabo una investigación también empírica de carácter cuantitativo, con la misma población y muestra del presente estudio y durante el mismo período. En di-

Cuadro 1

Escalas de medición de los factores de la elección estratégica

Variables latentes	Preguntas	Variables explicativas o ítems de la escala de medición
Estilo de liderazgo emprendedor	P1	V1a: Conveniencia de innovar y asumir riesgos V1b: Conveniencia de experimentar con nuevas respuestas al entorno V1c: Necesidad de explotar las oportunidades que ofrece el entorno
Estilo de liderazgo controlador	P2	V2a: Conveniencia de retener el control y la supervisión directa V2b: Conveniencia de mantener el control sobre la formulación e implementación de las estrategias V2c: Conveniencia de permitir distintas opiniones y sugerencias V2d: Conveniencia de mantener el statu quo establecido
Estilo cognitivo intuitivo del directivo	P3	V3a: Conveniencia de trabajar con la abstracción y la incertidumbre V3b: Necesidad de procesos emergentes V3c: Preferencia por directivos que ofrecen nuevas soluciones V3d: Grado de simpatía por directivos que dan importancia a las corazonadas y la intuición
Percepción del entorno dinámico	P4	V4a: Existencia de cambios frecuentes en el volumen de ventas V4b: Cambios en la tecnología y desarrollos tecnológicos V4c: Cambios en la regulación gubernamental del sector V4d: Dificultad en predecir cambios futuros del mercado y sector
Percepción del entorno complejo	P5	V5a: Necesidad de adoptar una gran diversidad de métodos de producción o tácticas de mercadeo para enfrentarse al mercado V5b: Necesidad de adoptar una gran diversidad de métodos de producción o tácticas de mercadeo para enfrentarnos a los clientes V5c: Grado en el que nos vemos obligados a elaborar productos o adoptar procesos cada vez más complejos V5d: Grado en el que nos vemos obligados a elaborar productos o adoptar procesos cada vez más complejos, debido a la necesidad de afrontar las exigencias de nuestros clientes
Valores y creencias del directivo	P6	V6a: Las formas de dirección y las políticas de recursos humanos forman un ambiente positivo para que se compartan valores y objetivos V6b: El compromiso de los directivos es un valor para la empresa V6c: La divulgación de los valores, creencias y normas de la empresa forma parte de las políticas de formación de la empresa V6d: El compromiso de los empleados es un valor para la empresa

Fuente: elaboración propia.

cho estudio se identificaron tres tipos básicos de trabajo en las grandes empresas españolas, a través de la aplicación de los métodos estadísticos de análisis *cluster* y análisis de la *varianza con un factor*. En el Cuadro 2 se recogen los resultados obtenidos de este segundo análisis.

Allí se observa que existen diferencias entre la tipología de tipos básicos de trabajo sugerida en la teoría y la que surge del estudio empírico. En concreto, en el tipo básico de trabajo G1, correspondiente a la propuesta teórica, se habla de un *trabajo sometido a cambios frecuentes*; pero del estudio empírico resulta un nivel más intermedio para esta dimensión, es decir, un trabajo de *variedad moderada*. En el tipo de trabajo G2 sucede la misma situación, pero con la dimensión *complejidad del trabajo*. Y respecto al trabajo G3 (trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes), tanto en el estudio teó-

rico como en el empírico se mantienen las mismas características en las dos dimensiones de la naturaleza del trabajo.

Se nota que el tipo de trabajo *sencillo, rutinario y no sometido a cambios frecuentes*, propuesto en el modelo analítico de Peris y Herrera (1998), Moreno-Luzón et al. (2001) y Peris et al. (2001), no aparece en la tipología empírica. Situación que se explica en parte la posibilidad de que las grandes empresas españolas hoy en día ya no compitan en entornos que, a la vez, tengan muy poca complejidad y mucha estabilidad.

Finalmente, antes de llevar a cabo el análisis de los resultados, se evaluó la fiabilidad y la validez convergente de las escalas de medición de las variables objeto de estudio, con el propósito de reducir el error de medida que puede estar presente en cualquier investigación de carácter cuantitativo.

Cuadro 2

Definición de los tipos básicos de trabajo: resultado empírico

Naturaleza del trabajo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Grado de complejidad del trabajo	Medio-bajo	Medio-alto	Alto
Tipo de trabajo según su naturaleza (1)	Trabajo sencillo	Trabajo con complejidad moderada	Trabajo complejo y cualificado
Grado de variedad del trabajo	Medio-alto	Medio-bajo	Alto
Tipo de trabajo según su naturaleza (2)	Trabajo de variedad moderada	Trabajo no sometido a cambios frecuentes	Trabajo sometido a cambios frecuentes
Tipos básicos de trabajo (1+2) del resultado empírico	Trabajo sencillo y de variedad moderada	Trabajo con complejidad moderada y no sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes
Propuesta teórica	Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes

Fuente: elaboración propia.

4.1 Análisis de la fiabilidad y validez convergente de las escalas de medición

Para conocer la fiabilidad de las escalas de medición de las variables o *constructo* latentes aplicamos el modelo de consistencia interna de Cronbach (1951). Así mismo, en los casos donde hay más de una variable latente o factor que explica un mismo concepto o fenómeno se procedió a calcular el índice de fiabilidad compuesta (IFC).

Para ello nos apoyamos en la estimación de los modelos de medida de las variables latentes usando el programa EQS 6.1. Dicho programa proporcionó los valores de las cargas factoriales estandarizadas necesarias para el cálculo de la fiabilidad compuesta, según la fórmula propuesta por Fornell y Larcker (1981)³. De esta forma los resultados de la evaluación de la fiabilidad se recogen en el Cuadro 3.

Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) señalan que el acuerdo general sobre el límite inferior para el *alpha* de Cronbach es de 0,70, pero puede bajar a 0,60 en los casos de investigaciones exploratorias. En síntesis, los ítems o indicadores de una escala de medición con valores de *alpha* inferiores a 0,60 son candidatos fuertes a ser excluidos, y como consecuencia de ello podrá mejorar su nivel de fiabilidad. Por lo tanto, con los resultados mostrados en el Cuadro 3, podemos afirmar que en su conjunto la fiabilidad de las escalas de nuestro instrumento de medición ha sido razonablemente alcanzada.

Por su parte, la validez convergente se realizó a través del análisis de los test *t* de las cargas factoriales de las variables manifiestas o ítems que miden cada uno de las *constructos* o variables latentes objeto de estudio, de manera tal que si dichos ítems cargan de forma positiva y significativamente sobre el

Cuadro 3

Resumen de la fiabilidad de las escalas de medición (depurada)

Variables latentes (factor)	Ítems antes de depurar	Depuración de ítems	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Estilo de liderazgo emprendedor (F1)	V1a, V1b, V1c	No se eliminan	0,866	0,872
Estilo de liderazgo controlador (F2)	V2a, V2b, V2c, V2d	No se eliminan	0,777	0,783
Estilo cognitivo (intuitivo) (F1)	V3a, V3b, V3c, V3d	No se eliminan	0,737	...
Percepción del dinamismo del entorno (F1)	V4a, V4b, V4c, V4d	No se eliminan	0,740	0,743
Percepción de la complejidad del entorno (F2)	V5a, V5b, V5c, V5d	No se eliminan	0,884	0,887
Valores y creencias del directivo (F1)	V6a, V6b, V6c, V6d	No se eliminan	0,854	...

Fuente: elaboración propia.

³ La fiabilidad compuesta es importante realizarla, puesto que el *alpha* de Cronbach para cada factor por separado no considera la influencia en la fiabilidad del resto de las variables latentes o factores (Vila, Kuster y Aldás, 2000).

constructo, entonces se confirma la validez convergente (Anderson y Gerbing, 1988; Bagozzi y Yi, 1988; Kim, Kim, Im y Chin, 2003). Así mismo, Hair et al. (1999) sugie-

ren como nivel mínimo de carga factorial el valor de 0,40.

Para analizar la validez convergente se utilizó la técnica estadística *análisis factorial confirmatorio* de los modelos de medida del conjunto de variables latentes de nuestro estudio, y para su estimación se aplicó el programa EQS 6.1. Además, se analizaron conjuntamente los estadísticos que indican la calidad o la bondad del ajuste de dichos modelos de medida⁴. Los resultados de la evaluación de la validez convergente se muestran en los cuadros 4, 5, 6 y 7.

Cuadro 4

Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de medición del estilo de liderazgo: emprendedor (F1) y controlador (F2)

Parámetro	Carga factorial no estandarizada	Valor de t	Carga factorial estandarizada
L1a (V1a)→F1	0,853***	11,920	0,928
L1b (V1b)→F1	0,691***	10,555	0,850
L1c (V1c)→F1	0,524***	8,402	0,711
L2d (V2d)→F2	0,629***	8,674	0,785
L2e (V2e)→F2	0,479***	6,256	0,594
L2f (V2f)→F2	0,458***	6,632	0,623
L2g (V2g)→F2	0,621***	8,124	0,742

Significatividad: *p<0,05 para t>1,960; **p<0,01 para t>2,576; ***p<0,001 para t>3,291.

Estadísticos de la bondad del ajuste: NFI=0,932; NNFI=0,951; CFI=0,970; LISREL AGFI=0,887; LISREL GFI=0,943; χ^2 (gl=13)=22,30; p=0,050.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

⁴ Estos estadísticos deben alcanzar valores superiores o muy cercanos a 0,9, para considerar que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos muestrales (Schumacker y Lomax, 2004; Uriel y Aldás, 2005).

Cuadro 5

Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de medición del estilo cognitivo intuitivo del directivo

Parámetro	Carga factorial no estandarizada	Valor de t	Carga factorial estandarizada
L3a (V3a)→F1	0,648***	7,540	0,722
L3b (V3b)→F1	0,385***	6,294	0,610
L3c (V3c)→F1	0,370***	4,988	0,498
L3d (V3d)→F1	0,565***	7,950	0,760

Significatividad: *p<0,05 para t>1,960; **p<0,01 para t>2,576; ***p<0,001 para t>3,291.

Estadísticos de la bondad del ajuste: NFI=0,995; NNFI=1,049; CFI=1,000; LISREL AGFI=0,990; LISREL GFI=0,998; χ^2 (gl=2)=0,456; p=0,795.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Cuadro 6

Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de la percepción del entorno: dinámico (F1) y complejo (F2)

Parámetro	Carga factorial no estandarizada	Valor de t	Carga factorial estandarizada
L4b (V4b)→F1	0,541***	5,901	0,559
L4c (V4c)→F1	0,742***	7,612	0,690
L4d (V4d)→F1	0,667***	9,103	0,801
L5e (V5a)→F2	0,865***	10,990	0,856
L5f (V5b)→F2	0,889***	11,887	0,901
L5g (V5c)→F2	0,706***	9,314	0,763

Significatividad: *p<0,05 para t>1,960; **p<0,01 para t>2,576; ***p<0,001 para t>3,291.

Estadísticos de la bondad del ajuste: NFI=0,938; NNFI=0,924; CFI=0,960; LISREL AGFI=0,850; LISREL GFI=0,942; χ^2 (gl=8)=21,24; p=0,006.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Cuadro 7

**Resultados del análisis factorial
confirmatorio de la escala de medición de los
valores y creencias del directivo**

Parámetro	Carga factorial no estandarizada	Valor de t	Carga factorial estandarizada
L4a (V4a)→F1	0,538	7,775	0,677
L4b (V4b)→F1	0,475	9,052	0,758
L4c (V4c)→F1	0,630	10,162	0,825
L4d (V4d)→F1	0,627	10,490	0,843

Significatividad: *p<0,05 para t>1,960; **p<0,01 para t>2,576; ***p<0,001 para t>3,291.

Estadísticos de la bondad del ajuste: NFI=0,955; NNFI=0,891; CFI=0,964; LISREL AGFI=0,787; LISREL GFI=0,957; χ^2 (gl=2)=9,66; p=0,007.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Se nota que en el Cuadro 6 se excluyen del modelo de medida, una vez realizada su estimación, las siguientes dos relaciones: (1) entre el indicador V4a (existencia de cambios frecuentes en el volumen de ventas) y el factor F1 (percepción del dinamismo del entorno), y (2) entre V5d (grado en el que la empresa se ve obligada a elaborar productos cada vez más complejos) y el factor F2 (percepción de la complejidad del entorno). Con dichas exclusiones se logró una mejoría importante en los valores de los índices de la bondad del ajuste del modelo de medida de la escala de la variable latente *percepción del entorno*.

De acuerdo con los resultados mostrados en los cuadros 4, 5, 6 y 7, el estadístico *t* correspondiente a cada una de las variables latentes evaluadas es mayor a 3,291 y, por lo tanto, significativas para p<0,001. Así mismo, las cargas factoriales estandarizadas son todas superiores al valor de 0,4 sugerido por Hair

et al. (1999). En razón a estos resultados, se afirma la validez convergente de las escalas de medición utilizadas en este estudio. Por otra parte, los estadísticos de la bondad del ajuste de los modelos de medidas se observan coherentes y adecuados conforme a los parámetros establecidos por la literatura.

4.2 Análisis de los resultados del estudio empírico

Para el contraste de las hipótesis se aplicó la técnica estadística *análisis discriminante* (mediante la utilización del paquete SPSS 12.0.), técnica más adecuada para analizar en qué medida las variables independientes (que recogen los planteamientos de la elección estratégica) son capaces de generar diferencias significativas entre los tipos de trabajo encontrados en la tipología empírica⁵.

Se consideró como variable dependiente o de agrupación la constituida por los tres tipos básicos de trabajo resultantes del análisis de *cluster* y del análisis de la varianza de un factor realizados, como fue comentado en una investigación paralela al presente estudio (véase Cuadro 2); entre tanto, se tomaron como variables independientes o explicativas el conjunto de factores de la elección estratégica.

El análisis discriminante permitió encontrar aquellos factores de la elección estratégica que explican y crean mayor diferenciación entre esos tres tipos básicos de trabajo. Cabe

⁵ De no ser así, la ausencia de diferencias significativas podría implicar que los planteamientos de la *elección estratégica* no son relevantes en la definición de los tipos básicos de trabajo.

destacar que se utilizaron las medias totales de los indicadores que miden cada factor o variable latente de la elección estratégica; así, por ejemplo, la variable EST-EMP se construye como media de los indicadores o ítems que cuantifican el *estilo de liderazgo emprendedor*. Esto se pudo hacer así debido a que las escalas fueron sometidas a un proceso riguroso de evaluación de su fiabilidad y validez convergente. De esta manera los resultados obtenidos se recogen en los cuadros 8, 9 y 10.

Cuadro 8

Pruebas de igualdad de las medias en los tipos de trabajo

Variables explicativas (independientes)	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Estilo emprendedor (EST-EMP)	0,930	4,267	2	113	0,016
Estilo controlador (EST-CON)	0,992	0,446	2	113	0,641
Estilo cognitivo (intuitivo) (EST-COG)	0,985	0,874	2	113	0,420
Percepción dinámica (PER-DIN)	0,922	4,813	2	113	0,010
Percepción compleja (PER-CMP)	0,899	6,361	2	113	0,002
Valores directivo (VAL-CRE)	0,950	2,996	2	113	0,054

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Como puede apreciarse en el Cuadro 8, el análisis discriminante excluye del estudio las variables explicativas *estilo controlador* y *estilo cognitivo*, debido a que sus medias no son significativamente distintas entre los grupos de empresas formados (G1, G2 y G3), esto es, no ayudan a identificar las características

que diferencian y explican cada tipo de trabajo. De esta forma, como un primer resultado, tenemos que las hipótesis 2 y 3 —el grado de *intuición* (estilo cognitivo) del gerente y directivo genera diferencias significativas entre los distintos tipos de trabajo y el grado en que el directivo tiende a mantener el control sobre las acciones de sus empleados genera diferencias significativas entre los distintos tipos de trabajo— no quedan apoyadas por los resultados de esta investigación⁶.

Cuadro 9

Valor de los centroides de los tipos de trabajo

Naturaleza de los tipos básicos de trabajos	Función discriminante	
	F1	F2
Grupo 1 (G1): trabajo sencillo y de variedad moderada	-0,098	-0,387
Grupo 2 (G2): trabajo moderadamente complejo y no sometido a cambios frecuentes	-0,380	0,232
Grupo 3 (G3): trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes	0,554	0,120

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Vemos en el Cuadro 9 la ubicación de los *centroides* de los grupos en cada función discriminante. La primera función (F1) discrimina principalmente el grupo tres (G3) —cuyo *centroide* se ubica en la parte positiva— de los grupos uno (G1) y dos (G2) —cuyos *centroides* se ubican en la parte negativa y están más próximos entre sí—. Es decir, la primera función consigue explicar el máximo de las diferencias existentes entre el *trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios*

⁶ Véase Cuadro 8, valores sombreados en gris 0,641; 0,420, que señalan la no significatividad de ambas variables en la determinación de los tipos de trabajo.

frecuentes (G3) y el resto de los tipos de trabajo (G1 y G2).

Por otra parte, la segunda función (F2) discrimina fundamentalmente entre los grupos uno y dos, porque ambos tienen los valores más alejados de los tres. Es decir, el grupo uno (G1) con -0,387 se ubica en un extremo; el dos (G2) con 0,232, en el otro extremo, y el grupo tres (G3) se encuentra en medio de los dos anteriores, con un valor de 0,120 (véase Cuadro 9).

Cuadro 10

Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

Variables explicativas (independiente)	Función discriminante	
	F1	F2
Estilo emprendedor (EST-EMP)	0,404	0,247
Percepción dinámica (PER-DIN)	0,427	0,583
Percepción compleja (PER-CMP)	0,498	0,343
Valores y creencias del directivo (VAL-CRE)	-0,417	0,910

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Los coeficientes estandarizados recogidos en el Cuadro 10 indican la importancia relativa de cada variable independiente en la explicación de la formación de los tres tipos básicos de trabajo encontrados en el estudio empírico (G1, G2 y G3). De esta manera, y considerando también el análisis de los resultados recogidos en el Cuadro 9, el orden de importancia relativa de las variables independientes en la formación del tipo de *trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes* (G3) se muestra en el Cuadro 11.

En este sentido, se observa que la *percepción de complejidad en el entorno* es el factor de la elección estratégica con mayor poder de explicación en la formación del tipo de trabajo G3, y el *estilo de liderazgo emprendedor* es la variable con menor capacidad de hacerlo.

Cuadro 11

Orden de importancia relativa de las variables independientes en la formación del grupo G3

Grupo 3: trabajo complejo y cualificado, y sometido a cambios frecuentes	Coefficientes estandarizados
1. Percepción complejidad del entorno (PER-CMP)	0,498
2. Percepción dinámica del entorno (PER-DIN)	0,427
3. Valores y creencias del directivo (VAL-CRE)	-0,417
4. Estilo de liderazgo emprendedor del directivo (EST-EMP)	0,404

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

En síntesis, como el *centroide* en la primera función discriminante (F1) para el grupo tres es positivo (0,554) (véase Cuadro 9), significa que el resultado de esa función para G3 tiende a ser positivo. Esto quiere decir que de una tendencia a índices elevados de percepción de complejidad y dinamismo del entorno por parte del directivo, así como también una *alta* tendencia al estilo emprendedor de los líderes que forman parte del sistema de dirección de la empresa (véase Cuadro 11), se espera que la naturaleza del trabajo en la organización sea de tipo *complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes* (G3).

En el marco teórico de esta investigación se sostuvo que la *percepción del entorno* por

el directivo influirá en su visión de cómo debe ser organizada, dirigida y planificada la empresa y de cómo se deben formular e implementar las estrategias para responder adecuadamente a las demandas de ese entorno; es decir, *diferentes grados de percepción del entorno, en uno u otro sentido, se traducirán en diferentes respuestas organizativas y formas de organización.*

En este sentido, la evaluación del efecto de los factores de la elección estratégica en la definición del tipo de trabajo *complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes* (G3) responde al hecho de que si la dirección de la empresa percibe el entorno como *complejo y muy dinámico*, entonces sentirá la necesidad de propiciar y crear todas aquellas condiciones necesarias (tecnológicas, físicas y humanas) para que se desarrollen con éxito esos trabajos característicos del grupo tres (G3).

La consecución de este objetivo pasa por formular políticas de recursos humanos orientadas a la selección y captación de personal con una alta formación y cualificación, así como estrategias y políticas orientadas a la inversión en equipos y nuevas tecnologías. Esto debe ir acompañado, a su vez, con programas permanentes de formación y entrenamiento del personal y, además, de políticas orientadas al fomento de los procesos organizativos de aprendizaje y gestión del conocimiento. La importancia relativa de las variables independientes que permiten explicar la formación de los tipos de trabajo G1 y G2 se recoge en el Cuadro 12.

Cuadro 12

Orden de importancia relativa de las variables independientes en la formación de los grupos G1 y G2

G1: trabajo sencillo y de variedad moderada G2: trabajo moderadamente complejo y no sometido a cambios frecuentes	Coefficientes estandarizados
1. Valores y creencias del directivo (VAL-CRE)	0,910
2. Percepción dinámica del entorno (PER-DIN)	- 0,583
3. Percepción complejidad del entorno (PER-CMP)	0,343
4. Estilo emprendedor (EST-EMP)	0,247

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

En el Cuadro 12 se observa que la variable *valores y creencias del directivo* tiene la mayor capacidad de explicar la formación y las diferencias entre los tipos de trabajo G1 y G2, y que el *estilo de líder emprendedor*, la menor.

En la segunda función discriminante (F2), el valor del *centroide* para el grupo dos (G2) es positivo (véase Cuadro 9), lo que significa que el resultado de esa función para trabajos moderadamente complejos y no sometidos a cambios frecuentes (G2) tenderá a ser positivo. Estos resultados significan que de una *alta* valoración dada al efecto que tienen los *valores y creencias del directivo* en su actuación dentro de la organización, unos niveles *bajos* de percepción de dinamismo del entorno por parte del directivo —debido a que el coeficiente estandarizado para la variable es negativo y el *centroide* de la función discriminante es positivo— y unos índices *altos*

de percepción compleja del entorno, así como la presencia importante en la empresa de *estilos de liderazgos emprendedores* (con el menor peso relativo), se espera que el trabajo en la organización sea de naturaleza *moderadamente complejo y no sometido a cambios frecuentes* (G2).

Vemos entonces que, en relación con este tipo de trabajo (G2), los resultados del estudio empírico coinciden en su totalidad con los planteamientos teóricos, en cuanto a que si el directivo *percibe que el entorno es altamente complejo y no tan dinámico*, entiende que ese entorno le exigirá a la empresa productos difíciles de elaborar, pero que no presentan cambios muy frecuentes en sus características o que se requieren con poca frecuencia nuevas innovaciones en productos.

Por consiguiente, esta es una situación donde el directivo entiende que es necesaria una buena cualificación para realizar el trabajo, pero que, como se comentó en el marco teórico de este estudio, por su carácter estable estará limitado, en parte, a los procedimientos y normas establecidos por los profesionales que conforman la base operativa de la empresa que participan en el diseño, coordinación y producción de esos bienes o servicios.

Por lo tanto, la dirección orientará las políticas de recursos humanos, principalmente, a la selección de personal profesional que tenga una influencia importante en el conjunto de actividades técnicas y operativas de la empresa. Es esta una situación donde hay una mayor exigencia en la aplicación de “técnicas” ya conocidas y propias de una actividad profesional para resolver los proble-

mas de la organización, en especial aquellos relacionados con el diseño y producción de los bienes o servicios.

Como contraste a lo anterior, analizamos el grupo G1. Es el tipo de trabajo cuya naturaleza se caracteriza por ser *sencillo, fácil de entender, pero de variedad moderada* (G1). Esto es debido a que el *centroide* de este grupo 1 es negativo (véase Cuadro 9); por lo tanto, se espera que la función discriminante para este caso tome valores negativos. Significa que la formación del tipo de trabajo G1 se ve explicada de manera importante por la existencia de una tendencia a *bajos* niveles de percepción de complejidad del entorno y de *alta* percepción del dinamismo. En esta circunstancia, el directivo comprende que la empresa se desenvuelve en un entorno exigente de productos sencillos de entender y elaborar, pero sujetos a cambios frecuentes en sus características o cualidades.

En vista de las circunstancias anteriores, el directivo comienza a tener dificultad con su carga de trabajo y con su capacidad para resolver la gran cantidad de problemas que se presentan como consecuencia de la variedad y de los cambios en los productos y en las tareas necesarias para elaborarlos. En tal sentido, puede verse en la necesidad de delegar ciertas decisiones y actividades en los empleados de niveles inferiores y, a su vez, orientar las políticas de recursos humanos en torno a la selección de personal con una formación bastante variada, dispuesto a enfrentar cambios permanentes en su trabajo y con una actitud positiva hacia el aprendizaje tal vez poco complejo, pero cambiante. Así mismo, la formación del tipo de trabajo *sen-*

cillo, fácil de entender y sometido a cambios frecuentes (G1) aparece en aquellas empresas que asignan poca importancia a los *valores y creencias del directivo*.

De esta manera, la *variable valores y creencias* del directivo consigue discriminar más entre los grupos 1 y 2, quizás porque cuando el trabajo pasa de ser sencillo a reunir mayor complejidad, necesita de mayor cualificación o la alta dirección decide cualificarlo. Y es en este momento donde la necesidad de autonomía y la descentralización exigen también que exista una cultura fuerte, unos valores arraigados y un claro objetivo común que aúne esas iniciativas.

Sin embargo, una vez que el trabajo se cualifica (en el paso de G2 a G3), la variable deja de ser tan relevante y lo que aparece como definitorio del tipo de trabajo es la necesidad de responder al entorno y la de adoptar una actitud emprendedora. Situación esta, a su vez, vinculada con el hecho de que en la medida en que nos movemos de trabajos de menor cualificación a trabajos de mayor cualificación, en esa medida se observa una tendencia mayor en la empresa a *estilos de liderazgo emprendedores* que permitan, faciliten y motiven esa autonomía al trabajador. En síntesis, podemos afirmar que *la percepción de mayor complejidad en el entorno* está fuertemente ligada al carácter emprendedor del directivo. De hecho, se analizó la correlación de las variables percepción de complejidad y dinamismo del entorno con el estilo emprendedor, y efectivamente hubo una correlación positiva y significativa entre ellas; pero la correlación fue *mayor entre la*

percepción de complejidad del entorno y el carácter emprendedor del directivo. En el Cuadro 13 se presentan las correlaciones comentadas.

Cuadro 13

Correlación entre la percepción dinámica y compleja del entorno con el estilo emprendedor del directivo

Variables	Percepción de dinamismo	Percepción de complejidad	Estilo emprendedor
Percepción de dinamismo	1
Percepción de complejidad	0,649*	1	...
Estilo emprendedor	0,343*	0,500*	1

* La correlación es significativa al 0,01.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

De igual forma se realizó una correlación entre la variable estilo emprendedor (EST-EMP), la naturaleza compleja del trabajo (COM-TRA) y la variedad del trabajo (VAR-TRA), de donde se obtuvo una correlación positiva y significativa entre ellas, pero mayor entre EST-EMP y COM-TRA. El Cuadro 14 permite apreciar tales correlaciones.

Cuadro 14

Correlación entre EST-EMP, COM-TRA y VAR-TRAB

Variables	Estilo emprendedor (EST-EMP)
Complejidad del trabajo (COM-TRA)	0,532*
Variedad del trabajo (VAR-TRA)	0,257*

* La correlación es significativa al 0,01.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

De los resultados del análisis discriminante se entiende que las variables con mayor poder de discriminación entre los grupos uno (G1), dos (G2) y tres (G3), este último que representa el trabajo más cualificado y complejo, son las que se refieren a la percepción del entorno, en concreto la *percepción de complejidad y dinamismo*. En un grado menor influye en la definición de este tipo de trabajo, con respecto al resto, el estilo de liderazgo emprendedor, lo cual es lógico porque hablamos de un trabajo (el del grupo 3), donde la innovación, en algunos aspectos, y la necesidad de tomar decisiones autónomas ante determinadas situaciones, hacen necesaria esta característica no sólo en los directivos, sino también en algunos trabajadores.

Conclusiones

La presente investigación, basada en un estudio empírico de carácter cuantitativo, se alinea dentro de la corriente de pensamiento de la teoría de la organización que, principalmente, desde planteamientos de modelos teóricos, ha tratado de hallar puntos de encuentro entre el voluntarismo y el determinismo contingente. Del voluntarismo, representado desde una posición más radical por los planteamientos de Weick (1969) y desde una perspectiva más equilibrada propuesta principalmente por la elección estratégica de Child (1972 y 1997), surge la idea de que esa visión determinista contingente puede darse de una manera más amplia.

Esto significa que no necesariamente existe una relación tan directa y pura entre los factores contextuales y las variables de diseño

organizativo —entre ellas los tipos básicos de trabajo—, tal como ha sido tradicionalmente tratado por el enfoque contingente y asumida por muchos teóricos de la organización. En otras palabras, podemos afirmar que los cambios en el diseño organizativo y su forma de administrarlos no sólo son el fruto del condicionamiento de los factores o variables contextuales, sino que también son el producto de la ideología, los valores, el estilo de dirección o de simplemente cómo el directivo ve, percibe e interpreta el entorno.

De manera concreta, y dentro del ámbito de nuestro estudio, observamos que la variable *percepción del entorno*, su dinamismo y complejidad, contribuye de manera más significativa a la caracterización del *modo de organizar el trabajo* y, en especial, a la descripción de los tipos básicos de trabajo resultante de nuestra propuesta teórica, y como consecuencia de ello a la utilización de las variables de diseño organizativo.

De igual forma, cabe destacar el papel que desempeña el carácter emprendedor del directivo. Esto se observa, sobre todo, cuando se pasa de unas condiciones de trabajo poco complejo a trabajo con mayor complejidad y cualificación. Así mismo, la *percepción de complejidad del entorno* por parte del directivo está unida con mayor fuerza al carácter emprendedor del directivo. Y, a su vez, este *estilo emprendedor* se ve muy ligado a la naturaleza compleja del trabajo.

Lo anterior es así, puesto que las empresas requieren gerentes y directivos con mayor disposición para enfrentar de manera activa y positiva la incertidumbre generada por el

entorno, así como la mayor dificultad y complejidad del trabajo que consecuentemente se genera; es decir, la complejidad del trabajo es la condición que motiva a los gerentes emprendedores a buscar y encontrar las oportunidades ofrecidas por el entorno.

Este *estilo emprendedor*, además, está asociado con una mayor disposición para motivar y crear un ambiente en la empresa que propicie entre los empleados mayores participación y autonomía en las decisiones, y en todas aquellas cuestiones relativas a su propio trabajo. En este sentido, el estilo emprendedor permite el aprovechamiento de las capacidades de innovación necesarias para poder enfrentar con éxito los trabajos que precisan altos estándares de cualificación y capacidad para enfrentarse a los cambios, lo que se traduce en un mayor *enriquecimiento del trabajo*.

Por otra parte, la variable *valores y creencias del directivo* contribuye a diferenciar el trabajo sencillo (G1) de aquel más complejo (G2) y poco dinámico; sin embargo, en la caracterización del tipo de trabajo complejo y muy dinámico (G3), las variables que realmente adoptan relevancia son la *percepción de complejidad y dinamismo del entorno* y la *presencia de un carácter más emprendedor del directivo*. Estas percepciones y estilos directivos se ajustan con el tipo de trabajo señalado y, a su vez, contribuyen a cualificarlo y a dotarlo de mayor complejidad.

Finalmente, cabe destacar que este trabajo muestra interés tanto en el campo de la investigación teórica como en el de la práctica empresarial. Desde un punto de vista acadé-

mico, mediante el desarrollo de un modelo conceptual y los resultados de su contrastación, que ofrecen indicios de la importancia de las percepciones del directivo y de su actitud emprendedora en la caracterización del trabajo y su gestión eficiente. Además, los empresarios obtienen evidencia de que sus decisiones y percepciones, su actitud emprendedora y sus valores y creencias son más adecuados (obtienen un mejor ajuste) y caracterizan diferentes tipos de trabajo, y que no sólo la adaptación a las contingencias que rodean a la empresa influye en la determinación y gestión eficiente de ese trabajo.

Lista de referencias

- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Astley, G. y Van de Ven, A. (1983). Central perspective and debates in organizations theory. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 245-273.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Blaylock, B. y Rees, L. (1984). Cognitive style and the usefulness of information. *Decision Sciences*, 15, 74-91.
- Cheng, M., Luckett, P. y Schulz, A. (2003). The effects of cognitive style diversity on decision-making dyads: An empirical analysis in the context of a complex task. *Behavioral Research in Accounting*, 15, 39-62.

- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Child, J. (1997). In the analysis of action, structure, organization and environment: Retrospect and prospect strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment. Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18 (1), 43-76.
- ; Leanne, C. y Davies, H. (2003). The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories. *Journal of International Business Studies*, 43 (3), 242-254.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7 (2), 117-134.
- Gopalakrishnan, S. y Dugal, M. (1998). Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (2), 146-164.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Ho, J. y Rogers, W. (1993). A review of accounting research on cognitive characteristics. *Journal of Accounting Literature*, 12, 101-130.
- Hrebiniak, L. y Joyce, W. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30 (3), 336-349.
- Judge, W. y Zeithaml, C. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 766-794.
- Kim, C., Kim, S., Im, S. y Chin, C. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *The Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 352-370.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nahavandi, A. y Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30 (3), 405-425.
- Narayan Pant, P. y Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35 (2), 195-212.
- Peris, F. y Herrera, J. (1998). Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 7 (2), 99-120.

- Peris, F., González, T. y Méndez, M. (2001). Organización, diseño organizativo y comportamiento: modelo conceptual y modelo analítico. *Quadern de Treball*, 116, 1-37.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32 (2), 194-208.
- (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Schumacker, R. y Lomax, R. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15 (6), 285-306.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado*. Madrid: Thomson.
- Vila, N., Kuster, I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medidas en marketing. *Quaderns de Treball*, 104, 1-55.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Whittington, R. (1988). Environment, structure y theories of strategic choices. *Journal of Management Studies*, 25 (6), 125-142.

