

La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida¹

César Camisón Zornoza* • Sonia Cruz Ros**

* Universidad Jaume I • **Universidad de Valencia

RECIBIDO: 15 de junio de 2006

ACEPTADO: 25 de septiembre de 2007

Resumen: En este trabajo se ha conceptualizado y medido el "desempeño organizativo", una cuestión pendiente de resolución satisfactoria, a pesar de su importancia en dirección estratégica. La revisión de la literatura lo define como un constructo multidimensional, con cuatro elementos correlacionados: resultados financieros, eficiencia operativa, satisfacción de los stakeholders y capacidad de competir. Para su operativización se ha construido una escala multi-item basada en la autoevaluación por la dirección del desempeño de la empresa en relación a su competencia, con el fin de obtener evaluaciones de todos los indicadores que la forman. Para la reducción y validación de los ítems se ha realizado un estudio Delphi. La demostración del cumplimiento por la escala de las características psicométricas exigibles se ha llevado a cabo sobre una muestra de 896 empresas industriales españolas, que ha sido validada con un segundo estudio empírico sobre una muestra de empresas de 152 empresas de servicios españolas. Los resultados obtenidos muestran la fiabilidad y validez de la estimación de los resultados empresariales en base a la percepción directiva.

Palabras clave: Desempeño / Percepción directiva / Competitividad / Stakeholders / Delphi.

The Measurement of Organizational Performance from a Strategic and Stakeholder-Based Approach: Construction of a Scale of Measurement

Abstract: This work studies how to conceptualize and measure organizational performance, a question dependent on satisfactory resolution, in spite of its importance in strategic management. The review of literature allows to define this one as a multidimensional construct, with four correlated elements: financial results, operative efficiency, satisfaction of stakeholders and competitive capacity. For its operationalisation we have constructed a multi-item scale based on the managerial perceptions of the firm performance in relation to its competition, in order to obtain evaluations of all the indicators that form it. For the reduction and validation of the items we have realized a Delphi study. The proof of the fulfillment for the scale of the psychometrics characteristics has been made on a sample of 896 industrial Spanish companies. In a second phase, the results have been validated with a new empirical study on a sample of 152 Spanish service firms. The obtained results show the reliability and validity of the estimation of the managerial results on the basis of the managerial perception.

Key Words: Performance / Managerial perception-based performance / Competitiveness / Stakeholders / Delphi.

INTRODUCCIÓN

El desempeño es probablemente el constructo clave en dirección estratégica (March y Sutton, 1997; Rumelt, Schendel y Teece, 1991). Sin embargo, no es un constructo fácil de definir y de medir por su carácter complejo (Slater y Olsen, 2000, p. 819; Venkatraman y Ramanujam, 1986, p. 802) y por no ser directamente observable (Godfrey y Hill, 1995). La Teoría de la Estrategia presenta numerosas discrepancias en su concepto, en su contenido y en la forma de operativizarlo, que en buena medida derivan del reconocimiento de su naturaleza multidimensional (Cameron y Whetten [ed.], 1983). Junto a las dificultades inherentes al propio constructo, los investigadores en estrategia han prestado poca atención a la conceptualización y medida de su constructo clave, como constató Hofer (1983, p. 46) hace más de dos décadas y han reafirmado recientemente Combs, Crook y Shook (2005, p. 261). El

interés por el tópico, que vivió un efímero esplendor con la literatura sobre el concepto *organizational effectiveness* (Cameron y Whetten [ed.], 1983; Cameron, 1978), se desvaneció hace cuatro lustros por los problemas para forjar un concepto y unos criterios para medirlo generalmente aceptados (Ford y Schellerberg, 1982). El debate se cerró así en falso, de forma poco satisfactoria.

La falta de consenso en la literatura sobre el contenido de este constructo nace de las diferencias en las dimensiones que lo forman y los indicadores adecuados para cubrir completamente su dominio (Varadarajan y Vasudevan, 1990; Hitt, 1988; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Chakravarthy, 1986; Goodman y Pennings, [ed.], 1977). De igual manera, en el ámbito operativo, permanece un intenso debate sobre cómo operativizar el constructo de forma válida y fiable. Los problemas más candentes son el recurso a escalas uni-ítem versus escalas multidimensionales, y en el segundo caso cómo combinar los indicadores

de la escala; y la conveniencia de emplear como método de medición indicadores subjetivos basados en las percepciones de los directivos de las propias organizaciones, o recurrir por contra a indicadores objetivos. Cada enfoque teórico exhibe una tradición distinta, confrontándose claramente la medición objetiva y unidimensional de la economía industrial con la medición subjetiva y multidimensional dominante en teoría de la organización y los nuevos enfoques estratégicos.

La insatisfacción latente ha provocado aportaciones periódicas sin demasiado eco (Rangone, 1997; Murphy, Trailer y Hill, 1996; Meyer y Gupta, 1994; Eccles, 1991; Chakravarthy, 1986), hasta que en la última década un conjunto de estudios proponen replantear el estado de la cuestión (Van der Stede y Chow, 2006; Haber y Reichel, 2005; Kit y White, 2005; Combs, Crook y Shook, 2005; Barney y Muhanna, 2004; Rowe y Morrow, 1999; Ittner y Larcker, 1998; March y Sutton, 1997; Neeley *et al.*, 1997). Recogiendo el hilo de este interés renovado, en este trabajo se pretende construir un instrumento de medida del desempeño organizativo que permita superar las deficiencias de los sistemas de medición convencionales y aproximarnos al conocimiento de la competitividad de la organización, reflejando su índole multidimensional y aportando una valoración válida y fiable. Por tanto, se adopta un enfoque estratégico en su desarrollo.

Existe un amplio consenso sobre la naturaleza multidimensional del desempeño organizativo (Carmely y Tishler, 2004; Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004; Atkinson, Waterhouse y Wells, 1997; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Chakravarthy, 1986; Woo y Willard, 1983). Sin embargo, este consenso se rompe al definir las dimensiones del constructo. Este trabajo aporta nuevos elementos para una mejor comprensión de la forma de definirlo, ofreciendo una conceptualización que está basada en el conocimiento acumulado y que garantiza medidas no sesgadas por la industria. Se justifica la definición multi-dimensional del constructo y la elección de una escala de medida multi-item a partir de la necesidad de recoger las distintas dimensiones de la creación de valor y los objetivos de todos los grupos de interés relacionados con la organización. El instrumento creado puede en-

tonces facilitar la investigación en estrategia sobre los efectos de aquellas variables que no se dejan notar (o sólo lo hacen parcialmente) sobre resultados medibles objetivamente, aportando una medición global de los resultados de la empresa que refleja su multidimensionalidad e incluye los efectos intangibles en la capacidad competitiva y la satisfacción de los stakeholders de la organización. Tampoco se dispone aún de escalas comúnmente aceptadas que hayan demostrado su fiabilidad y validez. En esta investigación, la construcción y validación de la escala siguen los dictados de la literatura psicométrica más exigente. La reducción de la escala se ha reforzado con un amplio estudio Delphi desarrollado sobre un panel de académicos y profesionales de la dirección. La fiabilidad y validez del instrumento propuesto se han abordado con un análisis factorial confirmatorio en una muestra de 896 empresas representativa de la población de empresas industriales españolas. Los propios autores han desarrollado posteriormente una réplica de esta primera validación sobre una muestra diferente, en este caso de 152 empresas de servicios españolas. Los resultados acreditan la dimensionalidad del constructo y la validez de su medición basada en la percepción directiva de la empresa en relación a su competencia. Por tanto, metodológicamente, el instrumento también puede ser útil para superar las reticencias directivas a aportar datos objetivos en aspectos clave del negocio, obteniendo evaluaciones subjetivas del desempeño que guardan una alta correlación con la medición objetiva.

El trabajo parte de una revisión de las prácticas de la literatura en relación a la conceptualización y medición del desempeño organizativo. A continuación, se explica el proceso estructurado que se ha seguido para la construcción de la escala. Las dos secciones siguientes explican las bases de datos utilizadas para la validación de las escalas, así como los tests estadísticos realizados para comprobar el cumplimiento de las propiedades psicométricas. Finalmente, se explican las conclusiones derivadas de la investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El desempeño organizativo, como otros meta-constructos, puede ser definido desde diferentes

prismas y medido de múltiples formas alternativas (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Meyer, 1998; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Cada enfoque teórico ha seguido tradiciones propias en su conceptualización y medición. Cabe empero contraponer las tradiciones económicas (pensamiento neoclásico, Economía Industrial, Economía de las Organizaciones y pensamiento estratégico racional), asentadas en un concepto unidimensional del desempeño referido a los resultados económico-financieros de la empresa medidos por indicadores objetivos; y las tradiciones de la Teoría de la Organización y del pensamiento estratégico moderno, más volcadas hacia un concepto multidimensional del desempeño que recoge los resultados de la empresa relevantes para todos los stakeholders de la organización, frecuentemente medidos a partir de la percepción directiva con relación a la competencia de la industria.

Se observa una larga tradición basada en una *definición unidimensional del desempeño organizativo limitada al desempeño financiero*, que discrepa del concepto multidimensional, y que ha sido el modelo dominante en la literatura económica y estratégica hasta hoy (Cooms, Crook y Shook, 2005: 269; Hofer, 1983, 1975). Esta conceptualización estrecha se justifica frecuentemente porque permitiría, sacrificando un ámbito más amplio, ganar profundidad de enfoque así como seguridad y parsimonia en la medición (Bacharach, 1989, p. 507). Este concepto simple y unidimensional mide el desempeño organizativo con un índice que intenta medir el grado de proximidad de la empresa al objetivo de maximización de la riqueza de los accionistas. La teoría económica neoclásica es concluyente al considerar la maximización una función de utilidad dependiente del beneficio como una hipótesis integrada en el núcleo firme de la Teoría de la Firma. La definición restringida del desempeño organizativo, limitada a la dimensión financiera o de eficiencia, se ha operativizado mayoritariamente con medidas unidimensionales relativas a la rentabilidad del capital.

La opción preferida son distintos *indicadores contables de rentabilidad del capital* como la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera o la rentabilidad sobre ventas, que continúan siendo adoptados en la investigación moderna (i.e., Spa-

nos, Zaralis y Lioukas, 2001). Sin embargo, estas medidas han sido objeto de severas críticas. Unas de ellas son de carácter metodológico, como la que alude al problema para seleccionar el índice de eficiencia de la explotación que se va a manejar entre la panoplia existente. Así, estudios como los de Lewis y Thomas (1990) y Cool y Schendel (1988) utilizan el margen bruto de explotación como porcentaje del valor de la producción. Autores como Long y Ravenscraft (1984), Martin (1984), Horowitz (1984), Jacobsen (1988) y Fryxell y Barton (1990) recomiendan el uso de la rentabilidad económica. Otros como Lenz (1980), Hambrick, MacMillan y Day (1982), MacMillan, Hambrick y Day (1982) se inclinan por la rentabilidad financiera. En cambio, investigadores como James y Hatten (1994, p. 148) creen importante medir el desempeño conjuntamente con ambas, porque complementan la información sobre diferentes facetas de la empresa: mientras la rentabilidad económica refleja la eficiencia operativa de la empresa en su conjunto, incluyendo el impacto del apalancamiento sobre el desempeño (extremo relevante por cuanto el grado de apalancamiento varía notablemente con el tipo de negocio), la rentabilidad financiera evalúa cómo se traduce aquella en beneficios para los accionistas. Sin embargo, pese a su practicidad, el diagnóstico del desempeño organizativo en base exclusivamente a estos indicadores adolece de destacadas insuficiencias de diverso cuño. Algunos de los problemas son de corte práctico, como la reticencia de las empresas a aportar esta clase de datos y las limitaciones de las fuentes secundarias nacionales. Otras críticas más duras se centran en las importantes distorsiones que sufren al no considerar adecuadamente las diferencias en riesgo sistemático, efectos impositivos y convenciones contables (Montgomery y Wernerfelt, 1988; McGuire, Schneeweis y Hill, 1986; Fisher y McGowan, 1983).

Una segunda aproximación al desempeño financiero lo ha operativizado tomando *indicadores de rentabilidad del capital basados en el mercado*, como son la *q de Tobin* o el *market-to-book ratio*. Estos índices de rentabilidad económica se han aceptado como indicadores de situaciones de desequilibrio en mercados específicos o de diferencias competitivas significativas y estables intra-industriales. Los indicadores de rentabilidad han

sido considerados como aproximaciones pertinentes para medir la competitividad expuesta de la empresa (Cho y Pucik, 2005; Salas, 1993). La preferencia por medidas económicas (basadas en el mercado) de la rentabilidad se justifica por considerar que reflejan el valor que la empresa es capaz de extraer de sus activos mejor que las medidas contables (Tuschke y Sanders, 2003, p. 640; Venkatraman y Ramanujam, 1986, p. 804; Lubatkin y Shrieves, 1986, p. 498). Consecuentemente, un número creciente de autores adopta este concepto económico de rentabilidad para operativizar el desempeño organizativo, ya sea individualmente (i.e., Hawawini, Subramanian y Verdin, 2003; Goerzen y Beamish, 2003) o en conjunción con medidas contables, es decir, con escalas multi-item que combinan indicadores de rentabilidad del capital de naturaleza contable y económica (i.e., Lu y Beamish, 2004; Miller, 2004).

Muchos de los trabajos desarrollados con estos criterios de medición unidimensional reconocen las debilidades de las valoraciones utilizadas, aunque siguen creyéndolas mejores que otras medidas (James y Hatten, 1994, p. 148). En otros casos, su uso se justifica, simplemente, por ser las únicas públicamente disponibles (Hambrick y Lei, 1985), reconociendo explícitamente las dudas existentes sobre la presunción de que son medidas universalmente válidas y fiables (Robins y Wieserma, 1995; Hambrick, MacMillan y Day, 1982).

Sin embargo, el descontento con el concepto unidimensional de desempeño limitado al ámbito financiero ha avanzado fuertemente con el desarrollo de nuevos enfoques teóricos centrados en la admisión de la existencia de mercados imperfectos. En esta línea, las críticas más constructivas han procedido de las Teorías Manageriales o Directivistas, basadas en la evidencia de un conflicto de intereses entre la tecnoestructura (dirección de la empresa) y los accionistas, acentuado con la profesionalización de la función directiva; de la Teoría Económica del Comportamiento, construida sobre la visión de la empresa como una coalición de participantes; y de la Teoría de los Stakeholders. Estas innovaciones teóricas han insistido en dos consecuencias: la imposibilidad de maximizar el beneficio y la existencia potencial de distintos objetivos en la empresa. Una primera crítica apunta que la maximización

del beneficio como objetivo único de la empresa es una meta ambigua y difícilmente alcanzable, porque la actuación óptima para una empresa depende de los comportamientos de los demás agentes sobre los cuáles existe información imperfecta, y por la incertidumbre que los decisores sufren (Simon, 1959; Cyert y March, 1956). Una segunda crítica sostiene que el beneficio es uno más de la pléyade de objetivos que puede buscar la empresa (Cyert y March, 1963, pp.4-16; March y Simon, 1958; Simon, 1947, 1955, 1964).

Esta posición, nacida en el ámbito de la economía, es rápidamente asumida por investigadores pioneros en estrategia (Schendel y Patton, 1978: 1612), resultando en la admisión de una *función objetivo multi-criterio* que incluye diferentes indicadores de situaciones de desequilibrio en la industria. Esta nueva perspectiva defiende que no es realista esperar que un indicador único pueda proveer de una medida válida y fiable de un constructo complejo como el desempeño organizativo (Chang, 2003, p. 24; Simerly y Li, 2000, p. 40; Hambrick, MacMillan y Day, 1982). Las críticas a las escalas tradicionales de medición del desempeño tienen su principal fundamento en que el constructo desempeño es de índole multidimensional (Doty, Glick y Huber, 1993; Cameron y Whetten, [ed.], 1983). Una escala uni-item sólo es justificable para medir un constructo unidimensional, produciendo entonces un error de medida mínimo, pero es de valor muy limitado para medir conceptos más amplios (Nunnally, 1978). La superioridad de las escalas de medición multi-item, que permiten explicar una mayor proporción de varianzas sistemáticas respecto a la varianzas total, hace que sean estas últimas la fórmula más recomendable (Churchill y Peter, 1984, p. 363; Churchill, 1979).

El primer antecedente de este enfoque es los que Machlup (1967, p. 11) llamó “modelos realistas de la empresa”, encaminados esencialmente “a complementar, cualificar, restringir o sustituir el objetivo de maximización de los beneficios”. Podemos citar entre ellos el modelo de Baumol (1959, 1977), que sustituye los beneficios por el crecimiento de las ventas; el modelo de Marris (1964), que adopta como variable a maximizar la tasa de crecimiento; y el modelo de Williamson

(1964, 1970), que define las preferencias directivas como el objetivo a maximizar. Los trabajos posteriores han sido enormemente variables a la hora de definir la familia de indicadores. Sin embargo, puede concluirse que las opciones dominantes han sido incorporar a la dimensión financiera, nuevos aspectos como el crecimiento (i.e., Peng, 2004), la cuota de mercado (i.e., Tan y Peng, 2003; Luo y Park, 2001) y la productividad (i.e., Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004; Ramaswamy, 2001).

Esta crítica introduce un último problema de la medición unidimensional del desempeño organizativo: sólo considera los objetivos de los propietarios del capital, ignorando la existencia de diversos grupos de interés en la organización con objetivos propios. La tradición económica y los enfoques iniciales del pensamiento estratégico partían de la existencia de objetivos únicos en la empresa, sin tomar en cuenta el efecto de la naturaleza política y social de la empresa entendida como grupo de individuos sobre la lectura del desempeño. La consecuencia práctica del desarrollo de la Teoría de los Stakeholders ha sido la incorporación del análisis de los stakeholders al núcleo del análisis estratégico (Harrison y Caron, 1993; Freeman, 1984). Desde esta óptica, se ha desarrollado un creciente abanico de trabajos que han adoptado escalas multidimensionales para medir el desempeño organizativo, donde se reflejan los objetivos de los distintos stakeholders de la organización (Doty, Glick y Huber, 1993; Provost y Leddick, 1993; Chakravarthy, 1986; Quinn y Rohrbaugh, 1983).

La última novedad aportada por la literatura hace referencia a la inclusión de dimensiones de desempeño no financiero, que abarcan sus elementos intangibles (Meyer y Gupta, 1994; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Woo y Willard, 1983). Las medidas unidimensionales no incorporan los efectos de los activos o riesgos intangibles, y pueden entonces dar signos falsos del desempeño de la empresa en el mercado (Martín, 1997; Gregory, 1993). En este sentido, la medición del desempeño mediante indicadores financieros presenta frecuentemente un problema de incongruencia como variable dependiente, con relación al tipo de efectos que se desean medir. Así, es curioso que trabajos basados en el enfoque de la

“calidad total” (i.e., Anderson y Sohal, 1999; Ittner y Larcker, 1997), donde se preconizan los múltiples efectos de estas acciones sobre todas las áreas y grupos de interés de la empresa, sólo midan el desempeño a partir de resultados financieros y operativos objetivos; ignorando incluso la medición de la dimensión “satisfacción del cliente” que constituye un objetivo último primordial del enfoque.

Desde el *Enfoque Basado en las Competencias* (EBC) se ha señalado que los factores que reúnen en mayor grado los requisitos de un activo estratégico (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Barney, 1986, 1991), pudiendo pues crear ventajas competitivas sostenibles y apropiarse a largo plazo de rentas diferenciales, son principalmente de naturaleza intangible (Amit y Schoemaker, 1993, pp. 35-37; Hall, 1992; Grant, 1991, p. 119). Sin embargo, los activos intangibles presentan el problema de que no son directamente observables (Godfrey y Hill, 1995). Esta razón, junto a la dificultad de encontrarles una valoración correcta derivada de que pocas veces tienen un valor de cambio dado, provoca su ausencia de los sistemas de información directiva y contable tradicionales (Hall, 1992, p. 135; Grant, 1991, p. 119). Consecuentemente, la medición financiera del desempeño en base a información extraída de los estados contables no es suficiente, pues ignora la medición de los resultados cualitativos alcanzados por la empresa derivados de sus competencias distintivas más valiosas, su cartera de activos intangibles. Entonces, la medición del desempeño debe considerar mediciones de los resultados cualitativos derivados de la posesión de estas competencias (Camisón, 2002; Kald y Wilson, 2000; Eccles, 1991)..

Las ideas anteriormente señaladas acerca de una familia de medidas financieras y no financieras son excelentes ejemplos de enfoques macro que el sistema de medición del constructo desempeño debería reflejar, puesto que incluyen medidas del desempeño para todos los *stakeholders* de la organización, recalcan la necesidad de un enfoque estratégico para seleccionar las medidas de desempeño claves y de la implicación de la alta dirección en la identificación de los indicadores de desempeño, al tiempo que enfatizan los enlaces entre las medidas. Cabe así hablar actualmente de un enfo-

que estratégico de los sistemas de medición del desempeño, adecuadamente representado por trabajos como los de Lockamy y Cox (1994), Martin (1997) y Rangone (1997).

La evolución hacia escalas multidimensionales de medición de los resultados empresariales ha contado con un apoyo importante en el creciente interés de la contabilidad por lograr un enlace más sólido entre la contabilidad de gestión y la estrategia. Desde el trabajo de referencia de Simmonds (1981), se ha enfatizado crecientemente esta necesidad, ligada al deseo de que los contables tengan un papel más prominente en el proceso de evaluación, control y revisión de la estrategia (Palmer, 1992; Ferns y Tipgoss, 1988; Salamon, 1985; Kaplan, 1984). Este deseo de superar las limitaciones de los sistemas de contabilidad directiva tradicionales para tratar las cuestiones estratégicas ha propiciado el nacimiento de enfoques como la “contabilidad de dirección estratégica” (*strategic management accounting*) (Bromwich, 1990; Pogue, 1990; Simmonds, 1981), la “dirección de costes estratégica” (*strategic cost management*) (Shank y Govindarajan, 1992; Hargert y Morris, 1989) y el desarrollo de medidas del desempeño organizativo de carácter no financiero (Kaplan y Norton, 1992, 1993, 1996; Eccles, 1991; Dixon, Nanni y Vollmann, 1990; Kaplan, [ed.], 1990). En particular, desde la contabilidad de gestión, diversos trabajos (Bromwich y Bhimani, 1994; AECA, 1988; Simmonds, 1981) han planteado la necesidad de que los sistemas de contabilidad de gestión, para apoyar el proceso estratégico, deberían aportar más información externa, especialmente relativa a la competencia, y sobre las competencias de la empresa en relación a los factores clave de éxito en la industria (Anthony, Dearden y Bedford, 1989; Anthony, 1988; Kaplan, 1983, 1984).

El uso creciente de mediciones multidimensionales del desempeño ha ido acompañado del auge del recurso a evaluaciones subjetivas extraídas de la percepción directiva (i.e., Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Lin y Germain, 2003). Una razón principal de este procedimiento alude a la dificultad para obtener información sobre algunas dimensiones del desempeño, principalmente las de carácter intangible. Dess y Robinson (1984, p. 265) anotan el problema para obtener medidas objetivas en dos grupos: unidades de negocio de empresas diversificadas (i.e., Du-

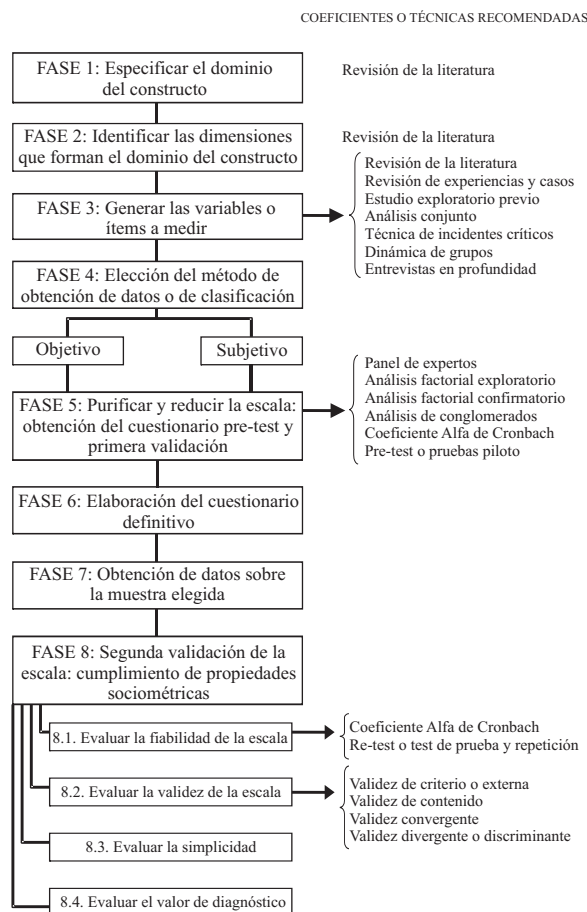
bofsky y Varadarajan, 1987) y empresas que no cotizan en bolsa (i.e., Haber y Reichel, 2005). Geringer y Hebert (1991, pp. 250-251) han agregado las joint-ventures internacionales. En este tercer grupo, se percibe una predilección por medidas subjetivas (Hatfield *et al.*, 1998; Inkpen y Birkenshaw, 1994; Geringer y Hebert, 1991). Otro problema a mencionar es la falta de comparabilidad de las medidas objetivas del desempeño entre distintas industrias (Govindarajan y Fisher, 1990; Gupta y Govindarajan, 1984), acentuada por diferencias en convenciones contables (Powell, 1992, 1993), a menos que el impacto de los factores relativos a la industria y a la competencia sean controlados.

Sin embargo, los indicadores subjetivos recogidos a partir de encuestas también tienen problemas. Investigadores como Rangone (1997, p. 209) y Dess y Robinson (1984) prefieren, siempre que sea posible, utilizar medidas cuantitativas incluso para evaluar los componentes intangibles del desempeño organizativo. Una razón fundamental para esta desconfianza en la objetividad de las percepciones directivas del desempeño organizativo cuando procede de un solo individuo en la organización es su amplio margen de variación, que puede comportar errores de medida serios (Grant, 1991, p. 121). Las principales críticas contra la autoevaluación directiva hacen no referencia a los sesgos en las respuestas de los encuestados, cuando son automáticas o poco reflexionadas, o en los métodos de recolección de la información cuando los cuestionarios no han sido diseñados neutralmente (Camisón, 2005, p. 32). El sesgo en la auto-evaluación ha sido observado en muchos grupos de población (Compte y Postlewaite, 2003; Gramzov, Elliott, Asher y McGregor, 2003; Squintani, 2003). No obstante, la autoevaluación directiva está bien establecida en la literatura desde los trabajos de Geringer y Hebert (1991), Smith, Guthrie y Chen (1989), Venkatraman y Ramanujam (1987), Dess y Robinson (1984) y Lawrence y Lorsch (1967), que testaron positivamente su elevada correlación con las medidas objetivas. Así se ha ido extendiendo la aceptación de la idea que los datos preceptuales están libres de errores de medida serios, y que las medidas objetivas y subjetivas están valorando el mismo constructo tanto teórica como empíricamente.

CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERATIVIZACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

El presente trabajo desarrolla un proceso adaptado de la metodología propuesta por Churchill (1979) para la construcción de escalas de medida., asegurando que dicha medida posea ciertas características que la habiliten para la investigación científica (DeVellis, 1991, p. 10) referido a su cumplimiento de las propiedades psicométricas exigibles a cualquier escala de medición: capacidad o poder de diagnóstico, parametrización escueta, fiabilidad y validez. La figura 1 recoge el procedimiento completo empleado.

Figura 1.- Esquema del procedimiento para desarrollar instrumentos de medición del constructo desempeño organizativo



A continuación, vamos a explicar muy brevemente cómo se ha llevado a cabo la primera parte de este proceso, que incluye todos los pa-

sos dados hasta obtener el cuestionario definitivo (hasta la fase 6). En los siguientes apartados explicamos las muestras de empresas elegidas para la obtención de datos (fase 7) y terminamos comprobando que el instrumento de medida propuesto cumple las propiedades psicométricas establecidas por la literatura (fase 8).

IDENTIFICACIÓN DEL DOMINIO DEL CONSTRUCTO Y DE SUS DIMENSIONES

La definición del constructo es el primer paso para dar a los conceptos teóricos que participan en una investigación un significado empírico. La especificación del dominio del constructo consiste en la identificación de la naturaleza del constructo detallando su contenido. Esta tarea abarca dos fases: representación literaria para otorgar significado teórico al concepto, y especificación de las dimensiones que representan al concepto (De Vellis, 1991; Bollen, 1989; Lazarsfeld, 1985; Churchill, 1979).

Las definiciones literarias del desempeño organizativo son más bien escasas. Con frecuencia, los autores han procedido directamente a medir el constructo sin proporcionar antes un concepto literario y teóricamente justificado. En nuestra investigación, hemos partido de la conceptualización propuesta por Camisón (1997, pp. 45-46): el desempeño organizativo se define como el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.

El segundo paso trata de identificar las dimensiones que acotan el concepto y su explicación de forma precisa (Lazarsfeld, 1985, p. 36). Es conveniente que su definición se realice a partir de la revisión de la literatura existente, con el fin de evitar la utilización de elementos diferentes para un mismo constructo. De este modo se facilita la comparación de resultados y la acumulación de conocimientos (Churchill, 1979,

p. 67). La revisión teórica previa ha evidenciado la variedad de dimensionalizaciones propuestas, en general tendiendo a una configuración limitada del dominio del constructo centrada en ciertas dimensiones, así como el escaso grado de consenso sobre el contenido de cada aspecto del mismo. En esta investigación, proponemos de modo exploratorio como dimensiones teóricas del constructo desempeño organizativo una síntesis de las dimensiones que se han desarrollado en las distintas tradiciones teóricas. Dos son los motivos principales que nos conducen a este criterio la indisponibilidad de escalas previas comúnmente aceptadas que definan la verdadera dimensionalidad del constructo, y los problemas de muchos trabajos previos para confirmar la fiabilidad y validez de distintas dimensiones. Quizás, la clasificación más completa y exhaustiva sea la propuesta por Camisón (1999). Desde esta perspectiva, se propone identificar el dominio del constructo con las siete dimensiones siguientes: resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados e impacto social.

LOS MODELOS DE CLASIFICACIÓN O DE OBTENCIÓN DE DATOS

Siguiendo el criterio de Venkatraman y Ramajam (1986), cabe distinguir dos modelos de obtención de los datos. El primer grupo son *métodos de medición objetiva*, basados en indicadores objetivos obtenidos vía estudio de casos, encuestas o fuentes públicas. La medición objetiva implica evaluaciones del desempeño que no descansan sobre las percepciones de los individuos (internos o externos a la organización), sino sobre indicadores cuantitativos publicados o disponibles de alguna base de datos. El segundo grupo son *métodos de medición subjetiva* (autoclasi-ficación), que consisten en solicitar a los directivos de las propias empresas que autoevalúen su organización, y se basan en trasladar el juicio, el conocimiento y la experiencia de los directivos a medidas cualitativas del desempeño organizativo mediante escalas numéricas o lingüísticas.

Tres son los tipos básicos de escalas subjetivas para la medición del desempeño organizativo:

comparando objetivos y resultados, comparando el desempeño de la empresa con el de la competencia, y midiendo el grado de satisfacción de los stakeholders. Ciertos autores (Margerison, 1998, p. 110; McGrath, MacMillan y Venkatraman, 1995) sugieren que el mejor medio de juzgar el éxito es considerando si los objetivos de la empresa son alcanzados. La medición del desempeño como el grado de consecución de los objetivos programados ha sido empleada, no sólo a nivel global de la organización, sino también referida al desempeño alcanzado en acuerdos de cooperación (eg., Olk y Young, 1997). Este enfoque asimila los conceptos de “desempeño organizativo” y “eficacia organizativa”. Este criterio no parece aconsejable, ante la dependencia del constructo eficacia del nivel de objetivos establecido, su olvido de la dimensión “expectativa futura de desempeño” y restringirse frecuentemente a los objetivos financieros, minusvalorando la diversidad de objetivos en la organización. Para superar las limitaciones de este procedimiento subjetivo de medición del desempeño, deben combinarse los otros dos criterios. La operativización del desempeño debe entonces cuidar la distinción entre la orientación de la empresa hacia ciertos resultados y su grado de alcance (eg., grado de consecución del objetivo de satisfacción del cliente) y su superioridad en la industria en dicho resultado (eg., grado de satisfacción del cliente respecto a los competidores). El criterio más recomendable parece ser la auto-evaluación por la dirección del desempeño de su empresa en comparación con sus competidores del mismo negocio, formulación utilizada y recomendada por Robinson y Pearce (1988) y Galbraith y Schendel (1983).

En nuestra investigación, hemos optado por construir una escala multidimensional completa, que permita recoger todas las dimensiones del constructo, y faculte siempre que sea posible la medición tanto con indicadores objetivos como subjetivos. En aquellos indicadores que no pueden valorarse por procedimientos cuantitativos, se ha optado por mediciones cualitativas a partir de la percepción directiva.

La literatura ofrece diversas formas de configurar las escalas multi-ítem subjetivas. En este tipo de medidas subjetivas, son siempre preferibles las escalas lingüísticas tipo Likert a las escalas

numéricas, porque el uso del lenguaje reduce los sesgos en que incurre el contestante al ser interrogado sobre variables complejas y vagas (Rangone, 1997). El modelo más frecuente de escala Likert establece la gradación en relación a la competencia de la industria, diferenciando desde mucho mejor a mucho peor. El antecedente de este criterio es la escala de tres puntos de Snow y Hrebiniak (1980), replicada posteriormente por Venkatraman (1990), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Miller y Roth (1994) y Kannan *et al.* (1999, p. 37) ampliando el número de niveles hasta cinco o siete. En algún otro estudio (Smith, Guthrie y Chen, 1989) la diferenciación lingüística de los niveles de la escala se establece según a que tramo de la distribución de la industria por desempeño pertenezca la empresa, por ejemplo siendo 5 = pertenencia al 20 % más alto de la distribución de empresas, 4 = pertenencia al tramo 20-40 % de la distribución, y así sucesivamente.

En nuestra investigación, hemos optado por medir el constructo desempeño organizativo en base a una escala multi-item lingüística subjetiva, construida a partir de la auto-clasificación de los directivos de su empresa en relación a sus competidores. Se utilizó una escala tipo Likert con una amplitud de cinco puntos, donde 5 = sobresaliente, mucho mejor que la competencia, 4 = notable, por encima de la competencia, 3 = normal, en el promedio de la competencia, 2 = malo, por debajo de la competencia y 1 = muy malo, somos los peores dentro de la industria.

GENERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA ESCALA DE MEDICIÓN

La generación de items para la escala de medición del desempeño organizativo se ha basado en la revisión de la literatura en Estrategia, Teoría de la Organización, Marketing y Contabilidad. El resultado total de esta fase del proceso fue un amplio listado de 302 items, que recogían con precisión todos los aspectos de cada una de las seis dimensiones del desempeño.

Para que el instrumento de medida pueda ser aplicable a la investigación empírica, procedimos a purificar y realizar una reducción de items, utilizando la *técnica Delphi* con base a un panel de expertos (Malhotra, 1981) y, posteriormente, la realización de un *cuestionario pre-test*.

LA REDUCCIÓN DE LA ESCALA MEDIANTE EL ESTUDIO DELPHI

El proceso seguido para el desarrollo de la metodología Delphi puede sintetizarse en los siguientes puntos.

I. *Confección del panel de expertos*. La constitución del panel se realizó atendiendo a los siguientes criterios: conocimiento o experiencia en materias relacionadas con la Estrategia, y conocimiento de las industrias integrantes de la muestra. El panel de expertos estuvo formado por 31 personas, con la siguiente procedencia: tres académicos expertos en estrategia, más 28 expertos industriales. Se desarrolló con ellos un proceso previo de contacto personal, a fin de motivarles en su tarea y ganar su máxima colaboración.

II. *Confección del cuestionario inicial*. Una vez determinado el grupo de expertos, se confeccionó el primer cuestionario, formado por los items obtenidos en la fase “generación de “ítems a medir”. Dicho cuestionario fue organizado en 6 partes, reflejando en cada una de ellas la lista de ítems inicialmente propuesta para medir todas las dimensiones del constructo. Una vez confeccionado el cuestionario, fue entregado al panel de expertos solicitándoles que indicasen su opinión acerca del *grado de acuerdo/desacuerdo* con la utilización de los distintos items para evaluar el constructo. La valoración se realizó mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde la respuesta 1 significaba “estar totalmente en desacuerdo en incluir el ítem en la escala” y 5 “estar totalmente de acuerdo en mantener el ítem en la escala”. Junto al cuestionario se les entregó un anexo donde se les solicitaba que especificasen las modificaciones (cambios o inclusión de nuevos) que consideraran oportunas tanto de los items como de las dimensiones teóricas, para adecuar lo más posible el cuestionario a la medición de cada constructo.

III. *Reducción de los items y dimensiones de las escalas*. Para la reducción de la escala, se siguieron los criterios ahora expuestos: a) eliminación de los items con un menor grado de acuerdo (media inferior a 4); b) eliminación o reformulación de los items con una mayor dispersión en las respuestas, bajo la premisa de que una mayor dispersión equivale a una interpretación confusa del ítem por el panel; c) inclusión de nuevos items sugeridos por el grupo de expertos; d) agrupación de aquellos

ítems considerados por los expertos como similares o no suficientemente excluyentes; e) cambio de dimensión de aquellos ítems que, a juicio de los expertos, debían ser incluidos en otras dimensiones.

Este proceso de reducción de la escala permitió reducir el número de ítems inicialmente definidos a una cantidad manejable en el estudio empírico, que al tiempo gozan de un alto grado de consenso del panel de expertos (situándose la importancia media de cada ítem en 4.37). La tabla 1 recoge el esfuerzo de reducción de la escala desde su listado inicial al cuestionario final. La reducción del nú-

mero de indicadores a uno en las dimensiones relativas a la satisfacción de los empleados y al impacto social condujo a una estructura dimensional muy descompensada, que se ha buscado equilibrar integrando estas dos dimensiones con la satisfacción de los clientes en un componente común referido "satisfacción de los stakeholders". La dimensionalización final de la escala quedó como indica la tabla 2.

El instrumento de medición del constructo desempeño organizativo (tabla 3) consta de 24 variables. La escala ha intentado valorar, tanto los indicadores objetivos clásicos de corte eco-

Tabla 1.- Tamaño de la escala de medición del constructo desempeño antes y después de la reducción de la escala (número de ítems) con el método Delphi

	ESCALA TOTAL	DIMENSIONES DEL CONSTRUCTO DESEMPEÑO					
		Satisfacción clientes	Satisfacción empleados	Resultados financieros	Eficiencia operativa	Impacto social	Capacidad de competir
Tamaño inicial	302	30	26	72	81	23	70
Tamaño final	24	2	1	11	2	1	7

Tabla 2.- Dimensionalización de la escala tras la reducción con el método Delphi

	ESCALA TOTAL	DIMENSIONES DEL CONSTRUCTO DESEMPEÑO			
		Satisfacción de los stakeholders	Resultados financieros	Eficiencia operativa	Capacidad de competir
Tamaño inicial	302	79	72	81	70
Tamaño final	24	4	11	2	7

Tabla 3.- Escala para la medición del desempeño organizativo

VARIABLE	DEFINIDA COMO*
RESULTADOS FINANCIEROS	
R1. Rentabilidad económica media	Beneficios antes de intereses e impuestos / activo neto total.
R2. Rentabilidad financiera media	Beneficio neto total después de impuestos / fondos propios.
R3. Rentabilidad media en ventas	Beneficio antes de intereses e impuestos / ventas.
R4. Margen bruto de explotación medio	Porcentaje del valor de las ventas.
R5. Crecimiento medio de ventas	Índice histórico n/n-4: (ventas n / ventas n-4) ^{1/5} x 100.
R6. Crecimiento medio internacional	Índice histórico n/n-4: (ventas intern. n/ ventas n-4) ^{1/5} x 100
R7. Ganancia de cuota de mercado	Δ participación en ventas totales de industria periodo n / n-4.
R8. Crecimiento esperado en ventas	Crecimiento esperado de las ventas en los 3 próximos años.
R9. Crecimiento esperado internacional	Crecimiento esperado del negocio internac. 3 próximos años
R13. Solvencia financiera	Ratio deuda total / recursos propios.
R14. Liquidez financiera	Ratio activo circulante / pasivo circulante.
EFICIENCIA OPERATIVA	
R11. Productividad del trabajo	Relación valor añadido / personal total medio de la empresa.
R12. Eficiencia en costes	Coste unitario total del producto.
SATISFACCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	
R10. Creación de riqueza	Relación valor de mercado / valor contable de la empresa.
R15. Satisfacción de los clientes	Índice promedio de satisfacción de los clientes.
R16. Satisfacción de los empleados	Índice promedio de satisfacción de los empleados.
R17. Imagen global del entorno	Valoración de la contribución socioeconómica de la empresa.
CAPACIDAD DE COMPETIR	
R18. Posición competitiva doméstica	Fortaleza competitiva en relación a los competidores españoles.
R19. Posición competitiva europea	Fortaleza competitiva en relación a los competidores de la UE.
R20. Posición competitiva global	Fortaleza competitiva en relación a la competencia mundial.
R21. Posición competitiva precios/interna	Posición competitiva en precios frente a la competencia interna.
R22. Posición competitiva precios/externa	Posición competitiva en precios frente a la competencia externa.
R23. Posición competitiva calidad/interna	Posición competitiva en calidad frente a la competencia interna.
R24. Posición competitiva calidad/externa	Posición competitiva en calidad frente a la competencia externa.
R25. Desempeño global de la organización	Valoración global del nivel de desempeño de la organización.
* Las variables que aparecen como valores medios fueron calculadas como el promedio de los cinco últimos años.	

nómico-financiero, como variables cualitativas representativas de la posición frente a la competencia, en el mercado y en el entorno; permite así aportar una respuesta útil para la medición de los factores claves de éxito de naturaleza cualitativa. Además, posibilita ofrecer una valoración global del desempeño de organización en relación con sus competidores integrando todos los atributos de los resultados en una métrica homogénea; la variable 25 ofrece dicho valor global, calculado como la media de los valores de las 24 variables que forman la escala. Para validar el instrumento de evaluación subjetiva del desempeño, se incluyó también en el cuestionario final la petición de datos objetivos para medir las variables cuantificables 1 a la 7, 10, 11, 13 y 14. El objetivo de esta información era comprobar su correlación con las mismas medidas autoclasificadas por los directivos (Hoskisson *et al.*, 1993).

REALIZACIÓN DEL PRE-TEST

La fase siguiente de la investigación consistió en la realización de una prueba piloto del instrumento creado para evaluar su funcionamiento, para determinar algunos aspectos relacionados con la confección del mismo, como el grado de dificultad en su contestación, la utilización de un lenguaje adecuado, el nivel de conocimientos de los encuestados para responderlo, el índice de respuestas obtenidas, etc.

El instrumento de medición fue prestado dos veces. Un primer pretest se desarrolló sobre 14 empresas, una de cada una de las ramas industriales representadas en el estudio sobre la población de empresas industriales españolas, solicitando la colaboración de la dirección general. Las dudas, dificultades de interpretación y sugerencias de mejora aportadas fueron valoradas y, cuando se estimó oportuno, introducidas nuevamente en el cuestionario. Antes de darle su formato final, un segundo pretest fue efectuado pasado un mes del primero y dos semanas antes del envío postal. Los resultados obtenidos permitieron adaptar el diseño del cuestionario definitivo. El análisis del grado de dispersión y las correlaciones con los resultados de la escala del conjunto de ítems refrendaron la validez del listado emanado de la consulta al panel de expertos.

METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DE LA BASE DE DATOS

PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS

Para la obtención de datos encaminada a la primera validación del instrumento creado, el universo seleccionado fue el conjunto de la población constituida por la empresa industrial española, con la excepción del sector energía. La muestra inicialmente seleccionada estuvo formada por 2000 empresas, seleccionadas del Censo Industrial de España por un procedimiento de muestreo estratificado y afijación óptima.

Se optó por una encuesta postal como método de recolección de datos. El cuestionario fue dirigido al director general de la organización. A fin de corregir los reconocidos problemas que sufre este método, buscando elevar la tasa de respuesta y la calidad de la información, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para la investigación mediante encuestas, que suponen una versión modificada del “método de diseño total” de Dillman (1978). De un total de 915 cuestionarios respondidos, 896 resultaron válidos. La tabla 4 recoge la ficha técnica básica del estudio empírico.

Tabla 4.- Ficha técnica del estudio empírico sobre la población de empresas industriales españolas

Universo	Empresa industrial española (excepto energía)
Obtención de información	Por correo, mediante cuestionario estructurado
Encuestados	Director general
Tamaño muestral	896 empresas
Margen de error estadístico	± 3.3 % (intervalo de confianza del 95.5 %)
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional por industria, tamaño y distribución geográfica
Fecha del trabajo de campo	Octubre 1997 / Enero 1998

SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS ESPAÑOLAS

Tras la primera validación realizada en la población de empresas industriales españolas, se

desarrolló una segunda validación, buscando contrastar la robustez de la escala a diferentes opciones metodológicas y, subsiguientemente, su validez general. Concretamente, se decidió estimar su sensibilidad respecto a la naturaleza de la muestra. En este caso, se tomó ahora como universo las medianas y grandes empresas de servicios ubicadas en España de los siguientes sectores: hotelería, restauración, bancario, seguros, transporte, consultoría y otros servicios. Del total de la población objeto de estudio se seleccionó una muestra aleatoria mediante un procedimiento de muestreo estratificado. La selección de la muestra se realizó a partir del directorio de empresas denominado *Duns 50.000 principales empresas españolas, edición 2000*, en el cual la población de los sectores considerados supone un total de 1.044 empresas. El método de recolección de datos utilizado fue la entrevista personal al director general de la organización. Este proceso permitió alcanzar un total de 152 cuestionarios respondidos, todos ellos considerados válidos. La tabla 5 recoge la ficha técnica de este segundo estudio empírico.

Tabla 5.- Ficha técnica del estudio empírico sobre la población de empresas de servicios españolas

Universo	Medianas y grandes empresas de servicios españolas de los sectores hotelero, restauración, bancario, seguros, transportes, hospitalario, consultoría y otros servicios
Obtención de información	Entrevista personal
Encuestados	Director general
Tamaño muestral	152 empresas
Margen de error estadístico	± 7.0% (intervalo de confianza del 95.5%)
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional por sector
Fecha del trabajo de campo	Junio-julio 2000

LA EVALUACIÓN DE LA ESCALA: PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS A CUMPLIR

Cualquier escala de medición tiene que ser útil para recoger información sobre el constructo a evaluar, y además dicha información debe ser obtenida por el procedimiento más exacto y fiel posible con la realidad. Entonces, debe cumplir cuatro

propiedades: capacidad o poder de diagnóstico, parametrización escueta o simplicidad, fiabilidad y validez.

1) *Capacidad o poder de diagnóstico de la escala.* Junto al análisis desarrollado para elegir la escala multidimensional más apropiada para medir el desempeño de una empresa centrado en criterios psicométricos, autores como Perreault (1992) sugieren que puede ser conveniente incorporar otros criterios prácticos; concretamente, se ha sugerido como elemento adicional de examen el valor de diagnóstico de las escalas. Entendemos por poder de diagnóstico de una escala, la cantidad de información útil que un instrumento aporta a la toma de decisiones. La importancia de considerar este indicador nace del riesgo de que la ausencia de información útil pueda llevar a errores en la adopción de decisiones directivas y/o a asignaciones de recursos poco eficaces. No existe indicador estadístico alguno que mida el poder de diagnóstico de una escala. Se trata de un juicio subjetivo del investigador, basado en la valoración de la cantidad y calidad de la información útil que el instrumento recoge. En nuestra opinión, la escala multi-ítem subjetiva es un instrumento de medición del constructo desempeño que aporta una gran cantidad de información útil. Frente a las clásicas escalas uni-ítem, mejora la información por ser multidimensional. Frente a la escala multi-ítem objetiva, valora todas las dimensiones del desempeño, especialmente aquellas relacionadas con las competencias distintivas de la empresa, enriqueciendo así la información disponible para evaluar el desarrollo de la estrategia y la competitividad de la organización.

2) *Parametrización escueta o simplicidad de la escala.* La propiedad de parametrización escueta o simplicidad apunta la necesidad de que la escala sea lo más escueta o simple posible. La escala debe entonces contener un número reducido de ítems portadores de información relevante y no redundante. Con este fin, hemos utilizado el coeficiente alfa de Cronbach. La parametrización escueta de la escala de medición subjetiva del constructo desempeño organizativo, en el caso de la muestra de empresas industriales españolas, se ha podido comprobar al observar que la eliminación de cualquiera de los ítems que la

componen no produce mejoras de su fiabilidad, sino el efecto contrario, al reducir el alfa de Cronbach (tabla 6). En el caso de la muestra de empresas de servicios españolas, se procedió a eliminar v6 porque era carga factorial es muy baja (0.07) y con ello, el coeficiente alpha mejoraba considerablemente (tabla 7).

Tabla 6.- Parametrización escueta del instrumento de medición subjetiva del constructo desempeño organizativo, tomando la base de datos de empresas industriales españolas

Ítem eliminado	Alfa Cronbach	Ítem eliminado	Alfa Cronbach	Ítem eliminado	Alfa Cronbach
R1	0.8935	R10	0.8627	R19	0.8891
R2	0.8961	R11	0.8749	R20	0.8728
R3	0.8970	R12	0.8830	R21	0.8737
R4	0.8903	R13	0.8912	R22	0.8902
R5	0.8859	R14	0.8933	R23	0.8949
R6	0.9007	R15	0.8907	R24	0.8897
R7	0.8934	R16	0.8864		
R8	0.8719	R17	0.8729		
R9	0.8873	R18	0.8817		

Alfa de Cronbach de la escala = 0.9037.

Tabla 7.- Parametrización escueta del instrumento de medición subjetiva del desempeño organizativo, tomando la base de empresas de servicios españolas

Ítem eliminado	Alfa Cronbach	Ítem eliminado	Alfa Cronbach	Ítem eliminado	Alfa Cronbach
V1	0.8449	V10	0.8461	V19	0.8460
V2	0.8449	V11	0.8491	V20	0.8482
V3	0.8428	V12	0.8471	V21	0.8502
V4	0.8462	V13	0.8450	V22	0.8514
V5	0.8483	V14	0.8455	V23	0.8480
V6	0.9143	V15	0.8510	V24	0.8501
V7	0.8507	V16	0.8548		
V8	0.8504	V17	0.8541		
V9	0.8521	V18	0.8451		

Alfa de Cronbach de la escala = 0.9139.

3) *Fiabilidad de la escala.* Determinar la fiabilidad equivale a determinar la calidad del instrumento, en el sentido de que su estructura esté correctamente diseñada y libre de errores causales (Hayes, 1992: 50). Existen diversos factores que pueden afectar a la fiabilidad de las escalas, entre ellos la cantidad de ítems que la forman y los sesgos en las respuestas. Respecto al primero, la literatura estima que las escalas multi-ítem son más fiables que las escalas de un único ítem, al ser menos susceptibles de error aleatorio (pues en las primeras la suma de las valoraciones de las diversas variables conduce a que las fluctuaciones aleatorias tiendan a neutralizarse). En nuestro caso,

aunque hemos desarrollado un proceso de purificación y reducción de la escala, hemos alcanzado un instrumento con un alto número de ítems. Se han intentado igualmente prevenir los sesgos que aparecen cuando las respuestas de los encuestados están contaminadas por factores distintos a sus verdaderas percepciones del constructo, como la redacción de las preguntas o su secuenciado; el proceso de depuración de la escala mediante el método Delphi y el pre-test minimizan el efecto de sesgo.

La fiabilidad de una escala implica que el valor generado por la escala cumpla dos propiedades: consistencia, porque refleja adecuadamente el verdadero nivel subyacente del desempeño organizativo; y estabilidad, poseyendo la escala la capacidad de generar resultados constantes o inalterables en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos o grupos en condiciones análogas. En nuestra investigación, hemos calibrado la fiabilidad de la escala con dos métodos, que evalúan respectivamente su cumplimiento de la consistencia y la estabilidad; se trata del coeficiente alfa de Cronbach y el método de re-test.

El *coeficiente Alfa de Cronbach* es el estadístico básico para determinar la fiabilidad de la medida basada en su consistencia interna es el coeficiente α de Cronbach (Cronbach, 1951). Pese a su amplio uso, no existe consenso en la literatura respecto del valor a partir del cual se considera que existe una fiabilidad adecuada o aceptable en la investigación (Peterson, 1994, p. 381), aunque el valor mínimo aceptable en estudios exploratorios más citado es 0.70 (Nunnally, 1978: 245). En ambos estudios empíricos, la escala obtiene excelentes índices de fiabilidad incluso para estudios confirmatorios (0.9037 en la base de datos de empresas industriales y 0.9139 en la base de datos de empresas de servicios).

El *procedimiento de re-test*, o de prueba y repetición, consiste en repetir la medida con la misma escala y sobre los mismos individuos en dos momentos del tiempo distintos. La escala se dice que tendrá confiabilidad cuando ambas mediciones estén altamente correlacionadas.

La estabilidad de la escala fue puesta a prueba tomando como base empírica la base de datos de las empresas industriales españolas. El "re-test" fue enviado a los 250 primeros contestantes a la encuesta. Aproximadamente, el período de

tiempo transcurrido entre las dos medidas fue de 45 días, considerado suficientemente largo como para evitar que la primera medida influya sobre la segunda (por el efecto recuerdo o el desagrado de tener que volver a contestar lo mismo), pero suficientemente corto como para que el contexto no cambie (evitando el riesgo de que distintas valoraciones sí que se correspondan con cambios en el propio constructo). Los participantes en este ejercicio de "re-test" fueron finalmente 183, de los cuales seis hubieron de ser rechazados por defectos de forma o inconsistencias de fondo, quedando pues la tasa final de respuesta al "re-test" en un 70.8 %. El contraste de la exactitud de la escala de medición del desempeño organizativo por el método de re-test confirmó la fiabilidad de la escala construida (coeficiente de fiabilidad de 0.84), superando holgadamente el valor mínimo de 0.70 que Nunnally (1978) establece para los instrumentos de medición que están en fase experimental. Hemos comprobado también la inexistencia de sesgos de no-respuestas en las principales variables medidas, comparando el primer y el cuarto cuartil en función de la fecha de recepción del cuestionario (Armstrong y Overton, 1977).

4) *Validez de la escala.* La validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medición está libre de error, tanto sistemático como aleatorio. A diferencia de lo que ocurre con la fiabilidad, no existe estadístico alguno que proporcione un índice general de validez de las inferencias realizadas sobre las puntuaciones. La validez de una escala no puede ser estimada directamente, sino que únicamente puede ser inferida mediante las denominadas "estrategias relacionadas con la validez", que intentan inferirla a partir de la forma en que ha sido creada, de su relación con las medidas de otras variables o de su habilidad para predecir cuestiones específicas. Tres son pues los tipos básicos de validez: a) el proceso empleado en la creación de la escala, o validez de contenido; b) los resultados que la teoría predice sobre el comportamiento del constructo, o validez interna o de constructo; c) la adecuación entre las relaciones entre los constructos teóricos y las relaciones entre las medidas, o validez externa o de criterio.

La *validez de contenido* indica que el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento

de medida ha sido adecuado (Peter y Churchill, 1986, p. 1). La validez de contenido de una escala es difícil de comprobar, porque no existe un criterio objetivo para evaluarla, dado que se trata de un concepto cualitativo que depende en gran medida del criterio subjetivo de los investigadores (Bollen, 1989, p. 185). Por esta razón, el investigador, a fin de conseguir una mejor validez de contenido, debe tener en cuenta el estado de la cuestión en la comunidad científica, minimizando las críticas que se le puedan formular. Un procedimiento utilizado habitualmente es comprobar si el proceso seguido en la construcción de la escala se adecúa a los criterios sugeridos por la literatura, tanto a la metodología utilizada como a las técnicas y coeficientes adoptados.

En relación a la metodología utilizada, esta investigación ha sido desarrollada siguiendo las recomendaciones propuestas por Churchill (1979). Por otra parte, esta metodología, con adaptaciones, ha sido utilizada por un amplio conjunto de autores en la construcción de escalas de medición de constructos clave en Teoría de la Estrategia, lo que reafirma su adecuación en el desarrollo de la escala de medida. Las fases fundamentales que se proponen en la figura 1 han sido cumplidas en el desarrollo de la escala, con lo que se puede afirmar que desde el punto de vista de la metodología empleada, el instrumento cumple los requisitos de validez de contenido. Respecto a las técnicas o coeficientes, el desarrollo de las escalas ha utilizado los instrumentos habitualmente empleados en este tipo de investigación, como son la revisión de la literatura, los coeficientes alfa de Cronbach o el análisis factorial confirmatorio. Cuando se han introducido otros elementos diferentes a los explicitados por Churchill (1979), éstos han sido en todos los casos adaptados de investigaciones anteriores sobre escalas de medida, como es el caso de la metodología Delphi para la reducción de la escala (Malhotra, 1981) o del método de re-test para evaluar la fiabilidad de la escala (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990).

La *validez de constructo* se dirige a comprobar que el instrumento de medida representa realmente y está midiendo el fenómeno estudiado, de modo que las relaciones entre la variable evaluada y otras variables observables relacionadas son consistentes con las predicciones teóricas (Bollen, 1989, p.

188). La forma más habitual de operativizar la validez de un constructo es con la validez convergente y la validez discriminante (Peter, 1981, p. 137).

Se dice que un constructo tiene *validez convergente* cuando la medida que se evalúa tiene una alta correlación con otras medidas que evalúan el mismo constructo (Churchill, 1979, p. 70). La comprobación de la validez convergente de la medición del constructo desempeño organizativo, en el caso del estudio sobre la base de empresas industriales españolas, se obtuvo a través del cálculo de la correlación entre los resultados obtenidos (número ocupado por cada empresa en el ranking de desempeño de la muestra) aplicando dos escalas construidas objetiva y subjetivamente (y que integraban aquellos indicadores de los que se hicieron mediciones de ambas formas), procedimiento seguido previamente por autores como Powell (1992, 1993). El cálculo de las correlaciones se ha efectuado mediante el coeficiente rho de Spearman. El valor obtenido (0.89) muestra la existencia de una correlación significativa y fuerte entre los resultados obtenidos por las dos escalas. Una segunda prueba de correlación se obtuvo comparando las dos escalas para ciertos indicadores (tabla 8)². Para la comparación, se equipararon las calificaciones subjetivas 4 y 5 a valores cuantitativos superiores a la media de la competencia en porcentajes inferior y superior al 25 % respectivamente; y las calificaciones 2 y 1 a valores cuantitativos inferiores a la media de la competencia en porcentajes inferior y superior al 25 % respectivamente. Los resultados indican la existencia de una correlación significativa entre ambas mediciones en todos los ítems estudiados. Por tanto, hay evidencia empírica sólida de la idoneidad de la escala subjetiva para

medir las dimensiones cuantitativas del desempeño, tradicionalmente reservadas a indicadores objetivos.

La réplica de la validez convergente tomando la base de empresas de servicios españolas se obtuvo mediante la realización de un análisis factorial confirmatorio. Los resultados obtenidos son óptimos, siendo todos los parámetros significativos para $p < 0.001$; además, las cargas factoriales estandarizadas son grandes, la mayoría superiores a 0.6 siendo las restantes superiores a 0.4 (mínimo sugerido por Hair, Anderson y Tatham, 1987), salvo V15 y V16. Los indicadores de la bondad del ajuste son excelentes, es decir, superiores a 0.9 (tabla 9).

La *validez discriminante* indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir constructos similares pero conceptualmente diferentes están relacionadas (Bearden, Netemeyer y Mobley, 1999). En un primer momento, la validez discriminante se ha contrastado mediante los coeficientes de correlación de Pearson entre los resultados de la escala de medida y los constructos “calidad percibida” y “fortaleza tecnológica”³. La elección de estos constructos, y no otros, se debe a los efectos o relaciones causales que deben existir entre ellos, puesto que son constructos que intermedian e influyen en las relaciones entre la estrategia y el desempeño organizativo. Atendiendo a las relaciones teóricas entre los constructos, sus correlaciones con los resultados de las escalas de medición del desempeño organizativo deben ser positivas, pero menores que las obtenidas entre los resultados de los distintos modelos de operativización y medición del desempeño (recordemos que era 0.89). Se observa efectivamente (tabla 10) que las escalas de medida co-

Tabla 8.- Coeficientes de correlación entre las mediciones objetiva y subjetiva de indicadores del desempeño organizativo, tomando la base de datos de empresas industriales españolas

ESCALA OBJETIVA	ESCALA SUBJETIVA											
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R10	R11	R13	R14	
R1. Rentabilidad económica media	0.91											
R2. Rentabilidad financiera media		0.93										
R3. Rentabilidad media en ventas			0.93									
R4. Margen bruto de explotación medio				0.90								
R5. Crecimiento medio de ventas 92-96					0.87							
R6. Crecimiento medio intern. 92-96						0.81						
R7. Ganancia cuota de mercado 92-96							0.89					
R10. Creación de riqueza								0.70				
R11. Productividad del trabajo									0.71			
R13. Solvencia financiera										0.79		
R14. Liquidez financiera											0.81	

Tabla 9.- Análisis factorial confirmatorio de la escala subjetiva de medición del desempeño organizativo, tomando la base de datos de empresas de servicios españolas

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Rentabilidad económica media	1,000	-	0,718
2. Rentabilidad financiera media	1,010***	5,544	0,706
3. Rentabilidad media en ventas	1,113***	5,258	0,767
4. Porcentaje beneficio sobre ventas	0,897***	5,456	0,663
5. Crecimiento medio anual ventas (1996-2000)	0,798***	5,785	0,573
6. Ganancia de cuota de mercado	0,647***	5,668	0,478
7. Crecimiento esperado en ventas de los próximos 3 años	0,628***	5,386	0,493
8. Crecimiento esperado internacional de los próximos 3 años	0,724***	6,531	0,424
9. Creación de riqueza	0,928***	5,371	0,686
10. Productividad del trabajo	0,837***	5,744	0,601
11. Eficiencia en costes	0,900***	6,545	0,656
12. Solvencia financiera	1,082***	6,136	0,673
13. Liquidez financiera	1,026***	6,034	0,662
14. Satisfacción de los clientes	0,596***	5,618	0,441
15. Satisfacción de los empleados	0,434***	4,974	0,340
16. Contribución socio-económica a la sociedad y entorno	0,459***	5,629	0,308
17. Fortaleza competitiva española	1,055***	5,889	0,642
18. Fortaleza competitiva europea	1,044***	6,267	0,532
19. Fortaleza competitiva mundial	0,993***	6,769	0,541
20. Posición competitiva en precios frente competencia interna	0,753***	5,811	0,541
21. Posición competitiva en precios frente competencia externa	0,645***	5,896	0,451
22. Posición competitiva en calidad frente competencia interna	0,867***	5,613	0,632
23. Posición competitiva en calidad frente competencia externa	0,661***	5,855	0,468

Significatividad: $p < 0,05^*$, $t > 1,96$; $p < 0,01^{**}$, $t > 2,576$; $p < 0,001^{***}$, $t > 3,291$.
 Indicadores de la bondad del ajuste: LISREL GFI = 0,937; LISREL AGFI = 0,925; Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,055.

Tabla 10.- Coeficientes de correlación entre el instrumento de medición del desempeño organizativo y las variables de contraste “calidad percibida” y “fortaleza tecnológica”, tomando la base de datos de empresas industriales españolas

	Calidad percibida	Fortaleza tecnológica
Desempeño organizativo	0,3857	0,5038

relacionan más entre sí que con las variables de contraste elegidas. Los resultados indican pues que los constructos se comportan como la teoría predice, lo que permite afirmar que las escalas presentan validez discriminante.

En la réplica, se evaluó la validez discriminante a través del cálculo de los coeficientes de correlación de Pearson entre los resultados de la escala de medida del desempeño organizativo y el constructo “competencias distintivas”⁴. La elección de este constructo se debe a los efectos o relaciones causales que deben existir entre ellos, puesto que desde el EBC se argumenta que las competencias distintivas en las diferentes áreas de la organización son las fuentes de rentas económicas. La validez discriminante queda confirmada si el alpha de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto. Esta condición

queda confirmada, siendo la validez discriminante de la escala positivamente replicada (tabla 11).

La *validez de criterio* evalúa en qué medida la escala es útil para predecir otros conceptos (criterios). Debe haber pues una relación empírica entre ambos (medida y criterios), aunque que se entienda realmente o no la base teórica de dicha asociación no es relevante para constatar este tipo de validez. Habitualmente, no es extraño que se confunda este tipo de validez con la validez de constructo, explicada anteriormente, dado que la misma correlación puede servir para ambos propósitos, aunque es importante puntualizar que son dos tipos de validez diferentes. La diferencia relevante estriba más en la intención del investigador que en el valor que se obtenga, dado que la validez de constructo se apoya realmente en una teoría perfectamente especificada. El test habitual para constatar la validez de criterio suele ser calcular el coeficiente de correlación entre el criterio y la escala. La observación de las correlaciones entre la escala de medición del desempeño organizativo y la variable criterio seleccionada (competencias distintivas) son positivas y significativas (tabla 11). Podemos pues afirmar que existe apoyo estadístico para demostrar la posesión por el instrumento subjetivo de

Tabla 11.- Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach, tomando la base de datos de empresas de servicios españolas

	F1	F2	F3	F4	F5
CD en Marketing (F1)	0,9535				
CD en producción de servicios (F2)	0,753**	0,9674			
CD en dirección (F3)	0,490**	0,595**	0,9188		
CD en organización y recursos humanos (F4)	0,573**	0,581**	0,708**	0,9672	
Desempeño organizativo (F5)	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**	0,9139

** $P \leq 0,001$; α de Cronbach en la diagonal principal.

medición del desempeño organizativo de validez externa.

CONCLUSIONES

En este estudio se ha construido y validado una escala de medición del desempeño organizativo, que intenta reflejar su carácter multidimensional integrando los efectos intangibles de la creación de valor y los objetivos de los distintos grupos de interés relacionados con la organización, junto a los indicadores clásicos del desempeño financiero y en el mercado. El proceso seguido para el desarrollo de las escalas ha seguido los procedimientos estimados como más rigurosos en ciencias sociales, incluyendo un Estudio Delphi, para la reducción y validación de los ítems que las componen.

A nivel de conceptualización, la definición del dominio y de las dimensiones del constructo desempeño organizativo se ha realizado a partir de la revisión de la literatura existente. La definición de desempeño ha partido de las aportaciones de la Teoría de los Stakeholders, considerando los objetivos de los distintos grupos de interés internos y externos a la organización, así como del Enfoque Basado en las Competencias, incluyendo indicadores que reflejen los resultados producidos por la cartera de activos intangibles estratégicos de la organización. La definición del dominio del constructo se completa con la operativización del concepto, estableciendo el listado de indicadores que permiten medir todas las dimensiones del constructo. Tras generar para cada dimensión un listado exhaustivo de indicadores que permitiesen medir íntegramente todas sus consecuencias, se ha buscado configurar un instrumento aplicable para la investigación empírica, reforzando la fase de reducción de la escala con el procedimiento re-test y con un Estudio Delphi. La aportación del panel de expertos, procedentes tanto del mundo académico como profesional, ha permitido con-

seguir un instrumento con un notable grado de simplicidad o de parametrización escueta.

Las escalas construidas han sido puestas a prueba posteriormente para evaluar su cumplimiento de las características psicométricas y de diagnóstico de los instrumentos de medición, así como su valor en la investigación empírica. Con este fin, el trabajo abarcó una primera validación empírica y una réplica posterior con distintas características metodológicas. Se ha comprobado la fiabilidad de la escala mediante el análisis de la consistencia interna de los instrumentos a través del cálculo del alfa de Cronbach y de su estabilidad mediante el procedimiento de re-test; las formas multi-item de operativización del constructo presentan valores de alfa elevados, aunque con diferencias significativas entre ellos. El instrumento de medición del desempeño organizativo presenta validez de contenido, al haber sido construido siguiendo los dictados de la literatura al respecto, validez convergente y validez discriminante.

En conclusión, los resultados obtenidos respecto al cumplimiento de las características psicométricas y de valor de diagnóstico son satisfactorios, alcanzando en el ranking de calidad de escalas de medida propuesto por Robinson, Shaver y Wrightsman (1991, pp. 12-13) la máxima categoría reservada para medidas ejemplares. El instrumento de medición ha aportado resultados significativos, que consolidan su valor para la estimación del constructo que representan.

La medición del desempeño organizativo, basada en la autoevaluación de la dirección en comparación con sus competidores, se revela como un procedimiento fiable y válido de estimación de los resultados empresariales, guardando además una alta correlación con la medición de la escala objetiva. La comprobación de la validez convergente, mediante la demostración de un alto grado de afinidad entre las medidas objetivas y subjetivas de los resultados eco-

nómicos, es consistente con las conclusiones de investigaciones previas (Spanos y Lioukas, 2001; Hart y Banbury, 1994; Naman y Slevin, 1993; Venkatraman y Ramanujam, 1987; Dess y Robinson, 1984) que encontraron una correlación significativa, aunque no de forma perfecta, entre la valoración objetiva y subjetiva del desempeño. En particular, este trabajo afianza la relación comentada para todo tipo de empresas con independencia de su tamaño, excluyendo las reservas expresadas por Sapienza, Smith y Gannon (1988) en relación a las pequeñas y medianas empresas. Esta evidencia empírica es importante, pues puede facilitar notablemente la investigación en estrategia al superar las reticencias directivas a aportar datos objetivos en aspectos clave del negocio. Las dos formas de obtención de datos (objetivas y autoevaluación directiva) tienen sus propios problemas, pero ambas pueden ser alternativas válidas debiendo el investigador ponderar cuál es más adecuada en cada caso, según sus propósitos de investigación.

Pero el valor de sistemas de medición como los propuestos no descansa única ni principalmente en su valor simbólico del objeto cuyas propiedades merecen la atención del investigador. Como Flamholtz (1979) expuso con claridad, los méritos de los sistemas de medición organizativos (frente a los sistemas de medición de las ciencias físicas) no están sólo en su rol técnico de representación, sino sobre todo en su poder de influir en el comportamiento directivo y facilitar el cambio organizativo (dimensiones social y psicológica). Una segunda validación de las escalas ha consistido, pues, en evaluar su capacidad de aportar información relevante para la toma de decisiones directivas. Su aplicación al estudio de la población de empresas industriales españolas pone de relieve que, respecto al poder de diagnóstico, la escala multi-item Likert subjetiva ofrece un interesante volumen y calidad de información útil.

El instrumento de medición multidimensional del desempeño organizativo puede suponer una aportación metodológica relevante para ampliar y consolidar la evidencia empírica en ciertos problemas teóricos fundamentales, actualmente empantanados en resultados empíricos contradictorios seguramente por deficiencias de medición. Es, por ejemplo, el caso de la asociación entre las compe-

tencias distintivas y el desempeño de la empresa. La medición de las dimensiones cualitativas del desempeño permite considerar los efectos derivados de la posesión de activos intangibles estratégicos, tradicionalmente ausentes de los estados contables y consiguientemente de los indicadores objetivos de desempeño de ellos derivados. Igualmente, este instrumento puede ser de utilidad en el estudio del problema de conflicto de intereses entre stakeholders puesto de relieve en la Teoría de la Agencia y en las Teorías Manageriales o Directivistas. La medición del desempeño parcial alcanzado en relación con los objetivos de cada grupo de interés, de su convergencia o divergencia, puede correlacionarse con el desempeño global de la organización, calibrando la eficacia alternativa de opciones estratégicas orientadas a la mejora de los resultados según cierta priorización de dimensiones.

Sin embargo, dado que se trata de un instrumento exploratorio, y atendiendo a las precauciones recomendadas por Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) sobre los posibles sesgos derivados de factores como la percepción directiva, estimamos necesario un trabajo posterior de refinamiento y contraste empírico de la escala. La primera réplica desarrollada por los propios autores debe ser seguida de aplicaciones y comprobaciones adicionales. Dada la naturaleza exploratoria de la investigación en este aspecto y la escasez de medidas previas equiparables, debemos examinar con precaución la exhaustividad del dominio construido. Cabe mejorar la medición del desempeño organizativo, especialmente en el reflejo de los objetivos propios de los distintos grupos de interés, parcamente considerados tras el proceso de reducción de la escala. En particular, la medición del desempeño relacionado con la comunidad en que la organización se inserta puede mejorarse configurando esta dimensión de modo más exhaustivo, recogiendo las ideas aportadas por ejemplo por Hillman y Keim (2001).

NOTAS

1. Esta investigación ha disfrutado de financiación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica) y FEDER (Fondo Euro-

- peo de Desarrollo Regional) (proyecto SEC2003-01825) y del Plan Valenciano de I+D+i de la Generalitat Valenciana (ACOMP06/240 y GV2007-075).
2. La correlación se realizó aquí con el coeficiente de Pearson, al comparar variables de intervalo, mientras que la comparación de la jerarquía en el ranking se hizo con el coeficiente de Spearman al tratarse de variables ordinales.
 3. Los datos de ambas variables proceden del primer estudio empírico desarrollado sobre la población de empresas industriales. Las variables forman parte de escalas desarrolladas y validadas en dicha investigación, y han sido medidas en una escala Likert 1-5 comparativa con la competencia, siguiendo el mismo criterio que la escala de desempeño.
 4. Las competencias distintivas en marketing, producción de servicios, dirección general y organización y recursos humanos fueron medidas a través de escalas multi-item con variables tipo Likert 1-5 en relación con la competencia, siguiendo el mismo criterio que la escala de desempeño. Todas ellas formaban parte del mismo cuestionario y los datos proceden del segundo estudio empírico sobre la población de empresas de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1988): *El objetivo eficiencia de la empresa*. Madrid: AECA.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, núm. 14, pp. 33-46.
- ANDERSON, M.; SOHAL, A.S. (1999): "A Study Of The Relationship between Quality management practices and Performance In Small Business", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16, núm. 9, pp. 859-877.
- ANTHONY, R.N. (1988): *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press.
- ANTHONY, R.N.; DEARDEN, J.; BEDFORD, N.M. (1989): *Management Control Systems*. Homewood: Irwin.
- ARMSTRONG, S.; OVERTON, T. (1977): "Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, núm. 14, pp. 396-402.
- ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. (1997): "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, vol. 38, núm. 3, pp. 25-37.
- BACHARACH, S.B. (1989): "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 496-515.
- BARNEY, J.B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, núm. 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BAUMOL, W.J. (1959): *Business Behavior, Value and Growth*. New York: MacMillan.
- BAUMOL, W.J. (1977): *Economic Theory and Operations Analysis*. 4ª ed. London: Prentice Hall.
- BEARDEN, W.O.; NETEMEYER, R.G.; MOBLEY, M.F. (1999): *Handbook of Marketing Scales. Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Newbury Parks: Sage.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- BROMWICH, M. (1990): "The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets", *Accounting, Organisations and Society*, vol. 15, núm. 12, pp. 27-46.
- BROMWICH, M.; BHIMANI, A. (1994): *Management Accounting Pathways to Progress*. London: CIMA.
- CAMERON, K.S. (1978): "Measuring Organizational Effectiveness in Institutes of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 604-632.
- CAMERON, K.S. (1981): "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities", *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 25-47.
- CAMERON, K.S. (1986a): "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", *Management Science*, vol. 32, pp. 539-553.
- CAMERON, K.S. (1986b): "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors", *Management Science*, vol. 32, pp. 87-112.
- CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A. [ed.] 1983): *Organizational Effectiveness: A comparison of Multiple Models*. San diego: Academic Press.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- CAMISÓN, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, núm. 199, (octubre), pp. 201-264.
- CAMISÓN, C. (2005): "On how to measure managerial and organizational capabilities: multi-item models for measuring distinctive competences", *Management Research*, vol. 3, núm. 1, pp. 27-48.
- CHANG, S.J. (2003): "Ownership Structure, Expropriation, and Performance of Group-Affiliated Companies

- in Korea”, *Academy of Management Journal*, vol. 46, pp. 238-253.
- CHO, H.J.; PUCIK, V. (2005): “Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value”, *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm. 6, pp. 555-575.
- COMBS, J.G.; CROOK, T.R.; SHOOK, C. (2005): “The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research”, en D.J. Ketchen y D.D. Bergh [ed.]: *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 2, pp. 259-286. Amsterdam: Elsevier.
- COMPTE, O.; POSTLEWAITE, A. (2003): *Confidence-Enhanced Performance*. (Working Paper). Philadelphia: University of Pennsylvania.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. (1990): “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”, *Strategy Management Journal*, vol. 11, núm. 5, pp. 365-383.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. (1987): “Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1962-1982”, *Management Science*, vol. 33, núm. 9, pp. 1102-1124.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. (1988): “Performance Differences among Strategic Group Members”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 3, pp. 207-223.
- COX, W.E. (1977): “Product Portfolio Strategy, Market Structure, and Performance”, en H.B. Thorelli [ed.]: *Strategy + Structure = Performance*. Bloomington: Indiana University Press.
- CRONBACH, L.J. (1951): “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297-334.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986): “Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-458.
- CHURCHILL, G.A. (1979): “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, vol. 16, núm. 1, pp. 64-73.
- CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. (1984): “Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, vol. 21, núm. 4, pp. 360-375.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984): “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 3, pp. 467-488.
- DESS, G.S.; ROBINSON, R.B. (1984): “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-Held Firms and Conglomerate Business Units”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 3, pp. 265-273.
- DILLMAN, D.A. (1978): *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. New York: Wiley.
- DIXON, R.D.; NANNI, A.J.; VOLLMANN, T.E. (1990): *The New Performance Challenge*. Homewood: Irwin.
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; HUBER, G.P. (1993): “Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1196-1250.
- DUBOFSKY, P.; VARADARAJAN, P.R. (1987): “Diversification and Measures of Performance: Additional Empirical Evidence”, *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 3, pp. 597-608.
- ECCLES, R.G. (1991): “The Performance Measurement Manifesto”, *Harvard Business Review*, vol. 69, núm. 1, pp. 131-137.
- FERNS, R.H.; TIPGOS, M.A. (1988): “Controllers as Business Strategists: A Progress Report”, *Management Accounting*, vol. 69, núm. 9, pp. 25-29.
- FISHER, F.M.; MCGOWAN, J.J. (1983): “On the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits”, *American Economic Review*, vol. 73, pp. 82-97.
- FLAMHOLTZ, E.G. (1979): “Toward a Psycho-Technical Systems Paradigm of Organizational Measurement”, *Decision Sciences*, vol. 10, núm. 1, pp. 71-84.
- FORD, J.D.; SCHELLENBERG, D.A. (1982): “Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 49-58.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman.
- FRYXELL, G.E.; BARTON, S.L. (1990): “Temporal and Contextual Change in the Measurement Structure of Financial Performance: Implications for Strategic Research”, *Journal of Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 553-569.
- GALBRAITH, C.; SCHENDEL, D. (1983): “An Empirical Analysis of Strategic Types”, *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 153-173.
- GERINGER, J.M.; HEBERT, L. (1991): “Measuring Performance of International Joint-Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 2, pp. 249-263.
- GODFREY, P.C.; HILL, C.W. (1995): “The Problem of Unobservables in Strategic Management Research”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.

- GOERZEN, A.; BEAMISH, P.W. (2003): "Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 13, pp. 1289-1306.
- GOODMAN, P.S.; PENNINGS, J.M. (eds., 1977): *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GRAMZOV, R.H.; ELLIOTT, A.J.; ASHER, E.; MCGREGOR, H.A. (2003): "Self-Evaluation Bias and Academic Performance: Some Ways and Some Reasons Why", *Journal of Research in Personality*, vol. 37, núm. 3, pp. 41-61.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.
- GREGORY, M.J. (1993): "Integrated Performance Measurement: A Review of Current Practice and Emerging Trends", *International Journal of Production Economics*, vol. 30, pp. 281-295.
- GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 25-41.
- HABER, S.; REICHEL, A. (2005), "Identifying Performance Measures of Small Ventures: The Case of the Tourism Industry", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 3, pp. 257-286.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. (1987): *Multivariate Data Analysis*. New York: McMillan.
- HALL, R.H. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 135-144.
- HAMBRICK, D.C.; LEI, D. (1985): "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 28, núm. 4, pp. 763-788.
- HAMBRICK, D.C.; MACMILLAN, I.C.; DAY, D.L. (1982): "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matriz: A PIMS-Based Analysis of Industrial-Product Business", *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 510-531.
- HARGERT, M.; MORRIS, D. (1989): "Accounting Data for Value Chain Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm. 2, pp. 175-188.
- HARRISON, J.; CARON, H. (1993): *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. St. Paul: West.
- HART, S.L.; BANBURY, C. (1994): "How Strategy-Making Processes can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-269.
- HATFIELD, L.; PEARCE, J.A.; SLEETH, R.G.; PITTS, M.W. (1998): "Toward Validation of Partner Goal Achievement as a Measure of Joint Venture Performance", *Journal of Managerial Issues*, vol. 10, pp. 355-372.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. (2003): "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 1, pp. 1-16.
- HAYES, B. (1992): *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*. Milwaukee: The Quality Press.
- HILLMAN, A.J.; KEIM, G.D. (2001): "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 2, pp. 125-139.
- HITT, M.A. (1988): "The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", *Management International Review*, vol. 28, pp. 28-40.
- HOFER, C.W. (1975): "Towards a Contingency Theory of Business Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 784-810.
- HOROWITZ, I. (1984): "The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment", *American Economic Review*, vol. 74, núm. 3, pp. 492-493.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; JOHNSON, R.A.; MOESEL, D.D. (1993): "Construct Validity of an Objective (Entropy) Measure of Diversification Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 215-235.
- INKPEN, A.C.; BIRKENSHAW, J. (1994): "International Joint Ventures and Performance: An Interorganizational Perspective", *International Business Review*, vol. 3, núm. 3, pp. 201-217.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1997): "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, núm. 3-4, pp. 293-314.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1999): "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, núm. 4, pp. 363-382.
- JACOBSEN, R. (1988): "The Persistence of Abnormal Returns", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 415-430.
- JAMES, W.L.; HATTEN, K.J. (1994): "Evaluating the Performance Effects of Miles' and Snow' Strategic Archetypes in Banking, 1983 to 1987: Big or Small?", *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 145-154.
- KALD, M.; NILSSON, F. (2000): "Performance Measurement at Nordic Companies", *European Management Journal*, vol. 18, núm. 1, pp. 113-237.
- KANNAN, V.R.; TAN, K.C.; HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S. (1999): "Tools and Techniques of Quality Management: An Empirical Investigation of

- Their Impact on Performance”, *Quality Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 34-49.
- KAPLAN, R.S. (1983): “Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research”, *The Accounting Review*, vol. 54, pp. 686-705.
- KAPLAN, R.S. (1984): “The Evolution of Management Accounting”, *The Accounting Review*, vol. 59, pp. 390-418.
- KAPLAN, R.S. (ed., 1990): *Measures for Manufacturing Excellence*. Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992): “The Balance Scorecard: Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 1, pp. 71-79.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1993): “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 5, pp. 134-147.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- KIT, F.P.; WHITE, A.S. (2005), “A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, núm. 1, pp. 49-71.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- LAZARSELD, P.F. (1985): “De los conceptos a los índices empíricos”, en P. Lazarsfeld y R. Bouton [ed.]: *Metodología de las ciencias sociales*, vol. 1, pp. 36-62. 3ª ed. Barcelona: Laia.
- LENZ, R.T. (1980): “Environment, Strategy, Organization Structure and Performance. Patterns in One Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 209-226.
- LEWIS, P.; THOMAS, H. (1990): “The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 385-397.
- LIN, X.; GERMAIN, R. (2003): “Organizational Structure, Context, Customer Orientation and Performance: Lessons from Chinese State-Owned Enterprises”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 11, pp. 1131-1151.
- LOCKAMY, A.; COX, J.F. (1994): *Reengineering Performance Measurement*. Homewood: Irwin.
- LONG, W.F.; RAVENSRAFT, D.J. (1984): “The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment”, *American Economic Review*, vol. 74, núm. 3, pp. 494-500.
- LU, J.W.; BEAMISH, P.W. (2004): “International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 598-609.
- LUBATKIN, M.; SHRIEVES, R. (1986): “Towards a Reconciliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research”, *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 497-512.
- LUO, Y.; PARK, S.H. (2001): “Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 141-155.
- MACHLUP, F. (1967): “Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial”, *American Economic Review*, vol. 57, núm. 1, pp. 1-33.
- MACMILLAN, I.C.; HAMBRICK, D.C.; DAY, D.L. (1982): “The Product Portfolio and Profitability: A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 733-755.
- MALHOTRA, N.K. (1981): “A Scale to Measure Self-Concepts, Person Concepts, and Product Concepts”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, núm. 4, pp. 456-464.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- MARCH, J.G.; SUTTON, R.I. (1997): “Organizational Performance as a Dependent Variable”, *Organization Science*, vol. 8, núm. 6, pp. 698-706.
- MARGERISON, J. (1998): “Business Planning”, En Thomas, R. (ed., 1998): *The Management of Small Tourism & Hospitality Firms*, pp. 101-116. London: Cassell.
- MARRIS, R. (1964): *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. New York: The Free Press.
- MARTIN, S. (1984): “The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment”, *American Economic Review*, vol. 74, núm. 3, pp. 501-506.
- MARTIN, R. (1997): “Do We Practise Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors?”, *Total Quality Management*, vol. 8, núm. 6, pp. 429-444.
- MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C.; VENKATRAMAN, S. (1995): “Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 251-275.
- MCGUIRE, J.; SCHNEEWEIS, T.; HILL, J. (1986): “An Analysis of Alternative Measures of Strategic Performance”, *Advances in Strategic Management*, vol. 4, pp. 127-154.
- MEYER, M.W. (1998): “Finding Performance: The New Discipline in Management”, *Performance Measurement. Theory and Practice*, vol. 1, pp. 14-21.
- MEYER, M.W.; GUPTA, V. (1994): “The Performance Paradox”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 309-369.

- MILLER, J.G. ; ROTH, A.V. (1994): "A Taxonomy of Manufacturing Strategies", *Management Science*, vol. 40, núm. 3, pp. 285-304.
- MONTGOMERY, C.A.; WERNERFELT, B. (1988): "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q", *RAND Journal of Economics*, vol. 19, núm. 4, pp. 623-632.
- MURPHY, G.B.; TRAILER, J.W.; HILL, R.C. (1996): "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, vol. 36, núm. 1, pp. 15-23.
- NAMAN, J.L.; SLEVIN, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-153.
- NEELEY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. (1997): "Designing Performance Measures: A Structured Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, núm. 11, pp. 1131-1152.
- NUNNALLY, J. C. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- OLK, P.; YOUNG, C. (1997): "Why Members Stay in or Leave an R&D Consortium: Performance and Conditions of Membership as Determinants of Continuity", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 855-877.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L.; RYNES, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, vol. 24, pp. 403-441.
- PALMER, R.J. (1992): "Strategic Goals and Objectives and the Design of Strategic Management Accounting Systems", *Advances in Management Accounting*, vol. 1, pp. 179-204.
- PENG, M.W. (2004): "Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 453-471.
- PERREAULT, W.D. (1992): "The Shifting Paradigm in Marketing Research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, pp. 367-375.
- PETER, J.P. (1981): "Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, núm. 2, pp. 133-145.
- PETER, J.P.; CHURCHILL, G.A. (1986): "Relationship Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, núm. 1, pp. 1-10.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PETERSON, R.A. (1994): "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, pp. 381-391.
- POGUE, G.A. (1990): "Strategic Management Accounting", *Management Accounting*, vol. 68, núm. 1, pp. 46-47.
- POWELL, T.C. (1992): "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-134.
- POWELL, T.C. (1993): "Administrative Skill as Competitive Advantage: Extending Porter's Analytical Framework", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10, pp. 141-153.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- PROVOST, L.; LEDDICK, S. (1993): "How To Take Multiple Measures To Get a Complete Picture of Organizational Performance", *National Productivity Review*, (Fall), pp. 477-490.
- QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J. (1983): "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377.
- RAMASWAMY, K. (2001): "Organizational Ownership, Competitive Intensity, and Firm Performance: An Empirical Study of the Indian Manufacturing Sector", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 989-998.
- RANGONE, A. (1997): "Linking Organizational Effectiveness, Key Success Factors and Performance Measures: An Analytical Framework", *Management Accounting Research*, vol. 8, pp. 207-219.
- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 255-266.
- ROBINS, J.A.; WIESERMA, M.F. (1995): "A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 277-299.
- ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A. (1988): "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 43-60.
- ROBINSON, J.P.; SHAVER, P.R.; WRIGHTSMAN, L.S. (1991): *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press.
- ROWE, W.G.; MORROW, J.L. (1999): "A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, núm. 1, pp. 58-70.

- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (1991): "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 5-29.
- SALAMON, G.L. (1985): "Accounting Rates of Return", *American Economic Review*, vol. 75, núm. 3, pp. 495-504.
- SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 379-396.
- SAPIENZA, H.J.; SMITH, K.G.; GANNON, M.J. (1988): "Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research", *American Journal of Small Business*, (Winter), pp. 45-53.
- SHANK, J. Y GOVINDARAJAN, V. (1992): "Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective", *Journal of Management Accounting Research*, (Fall), pp. 179-187.
- SIMERLY, R.L.; LI, M. (2000): "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 31-49.
- SIMON, H.A. (1947): *Administrative Behavior*. New York: Wiley.
- SIMON, H.A. (1955): "A Behavioural Model of Rational Choice", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, núm. 1, pp. 99-18.
- SIMON, H.A. (1964): "On the Concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, pp. 1-22.
- SIMMONDS, K. (1981): "Strategic Management Accounting", *Management Accounting*, vol. 59, núm. 4, pp. 26-29.
- SLATER, S.F.; OLSON, E.M. (2000): "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 813-830.
- SMITH, K.G.; GUTHRIE, J.P.; CHEN, M.J. (1989): "Strategy, Size and Performance", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 1, pp. 63-81.
- SNOW, C.C. Y HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, núm. 2, pp. 317-336.
- SPANOS, Y.E. Y LIOUKAS, S. (2001): "An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 10, pp. 907-934.
- SQUINTANI, F. (2003): *Mistaken Self-Perception and Equilibrium*. (Working Paper). New York: University of Rochester.
- TAN, J.; PENG, M.W. (2003): "Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1249-1263.
- TIPPINS, M.J.; SOHI, R.S. (2003): "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 745-761.
- TUSCHKE, A.; SANDERS, W.G. (2003): "Antecedents and Consequences of Corporate Governance Reform: The Case of Germany", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 631-649.
- VAN DER STEDE, W.A.; CHOW, C.W. (2006): "Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance", *Behavioral Research in Accounting*, vol. 18, pp. 185-205.
- VARADARAJAN, P.; VASUDEVAN, R. (1990): "The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension", *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 463-483.
- VELLIS, R.F. DE (1991): *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: Sage.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, vol. 35, núm. 8, pp. 942-962.
- VENKATRAMAN, N. (1990): "Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 1, pp. 19-41.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-814.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1987): "Measurement of of Business Economic Performance: An Examination method convergence", *Journal of Management*, vol. 13, núm. 1, pp. 109-122.
- WILLIAMSON, O.E. (1964): *The Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- WILLIAMSON, O.E. (1970): *Corporate Control and Business Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- WOO, C.Y.; WILLARD, G.E. (1983): "Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation", *23rd Annual National Meeting of the Academy of Management*. Dallas.