

DETERMINACIÓN DE PUNTOS DE REFERENCIA EXTERNOS A PARTIR DE LA INCERTIDUMBRE PERCIBIDA DEL ENTORNO

JUAN RAMÓN OREJA RODRÍGUEZ
VANESSA YANES ESTÉVEZ

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Resumen: *Los decisores empresariales utilizan Puntos de Referencia Estratégicos (Strategic Reference Points, S.R.P.) con objeto de posicionarse en la evaluación de los problemas estratégicos que se les presentan, estando su elección estratégica condicionada por la percepción de la posición relativa de su empresa respecto a dichos S.R.P. El objetivo de este trabajo es determinar los S.R.P. externos para las empresas actuante en un determinado entorno.*

La metodología aplicada ha sido la de Análisis y Diagnóstico del Entorno, mediante el modelo GEPS (Oreja, 1999) de determinación de la incertidumbre percibida del entorno por parte de los decisores de las empresas, en base a sus análisis cognoscitivos y mapas mentales.

Palabras clave: *Análisis del entorno; Cognoscitivo; Percepción; Puntos estratégicos de referencia; Benchmarking; Análisis comparativo.*

1. Introducción

Dada la clara tendencia actual del tejido empresarial hacia la concentración, el imperativo de lograr ventajas competitivas sostenidas como única vía para la supervivencia de la empresa se hace más patente

frente a la globalización de los mercados y el incremento de la hostilidad en el entorno, fruto de la mayor intensidad en la lucha por la captación y retención de clientes. Elemento previo e indispensable en la persecución de ese desempeño superior es la obtención de información por parte de la empresa tanto sobre su realidad interna como externa. La percepción de la incertidumbre del entorno viene a constituir uno de los elementos centrales de su análisis y diagnóstico. El acceso y uso de la información externa referente a las variables del entorno determinante de la incertidumbre empresarial proporcionará a los decisores el conocimiento que debe permitir gestionar el proceso estratégico en aras a lograr las ventajas competitivas que les garanticen el éxito empresarial.

Puesto que las organizaciones son sistemas abiertos en continuo desarrollo e interacción con el resto de elementos de la población empresarial a la que pertenece, se hace necesario que cuenten con unos puntos de referencia estratégicos que les permitan saber cual es su posición respecto a los mismos, ya que de poco le serviría determinar su situación si no la relaciona con lo que sucede a su alrededor o con los objetivos que pretende lograr.

En el proceso de acceso y uso de la información por parte de los decisores es necesario determinar qué se toma como referencia con el fin de que el análisis y diagnóstico de la situación sea lo más fructí-

fera posible de cara a la toma de decisiones. En este trabajo, empleamos la matriz de los Puntos de Referencia Estratégicos (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996) como la posición con la cual el directivo podría comparar las variables significativas de su empresa con objeto de determinar cómo percibe la situación relativa de la misma, obtiene la información necesaria y orienta la acción estratégica.

De este modo cada una de las partes del estudio versa sobre las teorías y líneas de pensamiento que sustentan la investigación: la teoría de los puntos de referencia estratégicos, como determinante de la multidimensionalidad de las referencias posicionales; el benchmarking, y la necesidad de determinar la posición relativa de la empresa y las teorías cognoscitivas ante la idea de que la realidad empresarial es la que percibe el individuo en cada momento y respecto a cada variable.

El método operativo para el análisis y diagnóstico del entorno utilizado es el modelo GEPS (Oreja, 1999) que permite identificar las variables significativas, generadoras de los mayores niveles de incertidumbre percibida del entorno, a partir de las cuales se determinará los Puntos de Referencias Estratégicos a incluir en la dimensión externa de la matriz posicional.

La información utilizada ha sido obtenida a partir de una muestra de directivos de empresas que han sido encuestados sobre su percepción de la dinámica y complejidad de las variables del entorno en las que actúan.

2. Antecedentes teóricos

A lo largo de la evolución de la teoría de la organización y dirección de empresas se ha demostrado que los individuos utilizan objetivos o puntos de referencia para evaluar sus elecciones, dependiendo su comportamiento y elección estratégica de la percepción de la situación de su empresa o unidad respecto al punto de referencia elegido (Kahneman y Tversky, 1979). La utilización de esta referencia se considera una forma de buscar su alineación con el entorno (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996) y de este modo, el camino para un diagnóstico previo al intento de mejorar o mantener su posición competitiva.

Los puntos de referencia citados en la literatura van desde las teorías de motivación (Latham y Yukl, 1975) a la de recursos (Barney, 1991), cuyo énfasis se centra en los objetivos internos y las capacidades utilizadas por la empresa en pro de la efectividad del comportamiento organizacional (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). Por otra parte, hay autores que consideran de forma implícita en sus teorías la existencia de puntos de referencia pertenecientes

al ámbito externo de la empresa como la organización industrial (Porter, 1980), la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), o la teoría institucional (Meyer, Scott y Deal, 1983). Finalmente, también se ha considerado la dimensión temporal como condicionante del comportamiento organizacional, demostrándolo el estudio del propósito estratégico (Hamel y Prahalad, 1989) o en otro orden, las teorías sobre la identidad corporativa y la importancia de las tradiciones y la filosofía de la empresa (Dutton y Dukerich, 1991; Westley y Mintzberg, 1989).

Sin embargo, dado que las perspectivas anteriores no son mutuamente excluyentes y ante la necesidad de integración de tanto la dimensión externa, como interna y temporal, se desarrolla una teoría globalizadora sobre puntos de referencia estratégicos que las trata simultáneamente y con una visión multidimensional (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). De este modo el punto de referencia estratégico que sirve a la empresa como base del diagnóstico y fuente de información sobre su posicionamiento relativo se convierte en una matriz tridimensional en cuyos ejes se sitúan a las dimensiones anteriormente citadas (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). Dentro de cada una de las vertientes anteriores se incluirán las variables que sean percibidas como realmente importantes y determinantes del comportamiento estratégico para el individuo encargado de hacer la evaluación, con lo que en esta aproximación se conjugarán simultáneamente los procesos cognoscitivos y organizacionales junto con el benchmarking (Shoham y Fiegenbaum, 1999).

Una vez el directivo ha elegido las variables que percibe como significativas y ha obtenido toda la información necesaria y disponible, al mismo tiempo, para llevar a cabo la toma de decisiones, es sabido que su elección partirá de una evaluación implícita relativa con referencia a algunos puntos (Festinger, 1954; Zucker, 1987). Los orígenes de esta idea podrían proceder de la visión taylorista y sus análisis comparativos del proceso de trabajo (Watson, 1993) emergiendo de este proceder, el término y la práctica del benchmarking.

El benchmarking ha surgido como una herramienta importante para valorar y desarrollar las capacidades organizativas a través de una detallada comparación con otras empresas haciendo referencia a la búsqueda entre competidores y otros de las mejores prácticas que se llevarán a la calidad y el desempeño superior. La esencia de esta herramienta es que la empresa no está simplemente interesada en conocer su estructura de costes, su productividad o la tasa de innovación de sus productos, ya que "nada de esto resulta pertinente salvo que lo comparemos con tipos similares de aptitudes desarrolladas por los competidores" (Hax y Majluf, 1997).

Investigaciones adicionales en el campo cognoscitivo sugieren que las personas identifican sucesos en su entorno por medio de comparaciones de las características del objeto esquemáticamente organizadas en clusters con las características almacenadas en la memoria (Kiesler y Sproull, 1982). Los individuos identificarán si un determinado evento constituye una amenaza o una oportunidad mediante comparaciones de las características principales con los atributos que ellos consideran que poseen cada una de las categorías.

La utilidad de los puntos de referencia está ligada a la aplicación del benchmarking, ya que nos servirán de brújula con la que comparar el rumbo de la empresa por medio de la percepción del directivo y obtener información del posicionamiento de cada variable en relación con la que se establezca como punto de referencia, destacando así las posibles diferencias entre las percepciones de los individuos respecto a un mismo punto. Con esto se deduce que a pesar de que puedan tener un mismo punto de referencia dependerá de si perciben su situación superior o inferior al punto de referencia estratégico, para adoptar decisiones más conservadoras o arriesgadas respectivamente (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). Esta aproximación nos ayudará a explicar por qué organizaciones en aparentemente idénticas situaciones adoptan comportamientos estratégicos completamente diferentes.

Ante la necesidad de contar con un modelo o mecanismo de captación de información, tanto interna como externa, encontramos una propuesta en las asunciones implícitas en la literatura normativa estratégica (Day y Nedungandi, 1994), que consideran, entre otras, la tangibilidad del entorno (y por extensión, de la realidad interna de la empresa), la racionalidad de los directivos y sus procesos de toma de decisiones con información perfecta (Hofer y Schendel, 1978). Sin embargo, varios son los estudios que han demostrado que dichas premisas no son totalmente ciertas, siendo el de Weick (1979) el que más rotundamente lo refleja al afirmar que:

"El entorno no es una realidad objetiva esperando a ser descubierta, sino un producto de la interpretación..."

Por tanto, en el lado opuesto a la visión objetiva, se encuentra la aproximación cognoscitiva al entorno, también aplicable a la realidad interna de la empresa, en claro auge dada la proliferación de estudios bajo sus postulados teóricos y la visión más real de la naturaleza del directivo y su aproximación a lo que le rodea.

El modelo cognoscitivo se encuentra entre los propuestos por Lenz y Engledow (1986) como mecanismos a disposición de las empresas para el diagnóstico del entorno empresarial, definiéndose éste

como una representación mental expresada en una estructura cognoscitiva formada a través de experiencias (Lenz y Engledow, 1986), posición compartida igualmente por otros autores (Miles, Snow y Pfeffer, 1974). Esta concepción también es apoyada por Mintzberg al considerar las estrategias que debe adoptar un directivo como una perspectiva (Mintzberg y Quinn, 1993). De este modo, las percepciones de los estrategas, serán determinantes en el proceso de desarrollo de las estrategias (Bourgeois, 1980), en la toma de decisiones (Bateman y Zeithmal, 1989) y responsables de las elecciones que realice el estratega para ajustar la organización a su entorno (Anderson y Paine, 1975).

De igual modo, bajo esta visión, el directivo se considera como un ser de racionalidad limitada (March y Simon, 1958) no disponiendo de la información perfecta del "hombre económico" del modelo de racionalidad completa, de modo que todas las diferentes alternativas estratégicas entre las que puede elegir no le son conocidas como tampoco lo serán las consecuencias de las mismas. Así, se hace necesario reducir en lo posible la incertidumbre en la toma de decisiones.

Siguiendo las directrices de la teoría cognoscitiva, serán los propios individuos los que construyan su entorno (Jenkins, 1998) en lugar de considerar el entorno como una realidad concreta y dada, ya que la percepción es un proceso en el que el sujeto construye la realidad como resultado de procesos cognoscitivos (Kiesler y Sproull 1982). Se observa así la posible existencia de una divergencia entre el entorno real y objetivo de una organización y el realmente percibido por el estratega en el desempeño de sus roles informativos, de enlace y decisorios (Mintzberg, 1983). De este modo, cobra una gran importancia la percepción de los directivos respecto a cualquier evento que pueda afectar a las empresas, ya que será su visión y diagnóstico de la situación la que se tome como base para la elección del comportamiento estratégico, al no existir un único entorno para toda la empresa sino que dependerá en cada caso de cómo se perciba por los elementos de las organizaciones, existiendo previsiblemente diferencias por áreas funcionales o niveles jerárquicos.

Esta idea de que los individuos construyen su propia experiencia organizacional mediante modelos de conocimiento personal, nos introduce en la aproximación a las organizaciones mediante mapas cognoscitivos (Weick y Bougon, 1987). Éstos consisten en una serie de conceptos y relaciones que los participantes usan para entender las situaciones organizacionales (Weick y Bougon, 1987), configurándose así como una herramienta para la toma de decisiones, la negociación y la resolución de problemas en el contexto de la organización (Eden, 1992)

o para valorar las modificaciones en los mapas producidas por la incorporación de nueva información. El estudio de la cognición en las organizaciones ha cobrado especial relevancia en la última década en respuesta al crecimiento interdisciplinario de la ciencia cognoscitiva (Huff, 1997), quedando demostrada su relevancia con diversos estudios aplicándola a los problemas en la formulación estratégica (Duhaime y Schwenk, 1985; Schwenk, 1984), a la asignación de recursos (Dutton, Stumpf y Wagner, 1990), al proceso de información (Dutton y Dukerich, 1991; Walsh, 1988), a la modelización de las relaciones que crean los sistemas organizacionales que dirigen los procesos emprendedores (Russell, 1999), al aprendizaje estratégico (Argyris y Schon, 1978; Fiol y Lyles, 1985) o la competencia en un sector (Fombrun y Zajac, 1987; Gripsrud y Gronhaug, 1985; Porac, Thomas y Emme, 1987; Walton, 1986).

Los esquemas cognoscitivos son especialmente útiles para los decisores e investigadores que se desenvuelven en un contexto complejo, confuso y ambiguo (Allison, 1971; March y Simon, 1958) debido a la posibilidad de obtener un resumen del fenómeno analizado, y permitir así, restringir el campo de estudio a un número cognoscitivamente tratable de organizaciones (Porac y Thomas, 1990), variables o elementos, centrando los recursos disponibles en las principales fuentes de oportunidades y amenazas y evitando cometer errores propios del incremento de la variedad y cantidad de información, como las correlaciones ilusorias, explicaciones causales erróneas o falsas analogías (Kiesler y Sproull, 1982).

Esta idea de simplificar la realidad empresarial y los procesos estratégicos, ha sido observada y aconsejada desde diferentes investigaciones sobre la toma de decisiones (Etzioni, 1989; Payne, 1976) en los que se demuestra que los directivos se concentran en un número limitado de hechos y alternativas. Así mismo, otro estudio realizado sobre la base de la importancia de la simplificación versa sobre el uso de las representaciones mentales de los directivos como mecanismos simplificadores de las ventajas competitivas y su origen, realizándose únicamente en base a las diferencias en el énfasis dado a los clientes y los juicios sobre la competencia (Day y Nedungadi, 1994). Esta afirmación se basa en investigaciones procedentes de la psicología cognitiva cuyo objetivo ha sido demostrar que los directivos sólo prestan atención a las variables del entorno cuya experiencia pasada les ha enseñado a no ignorar, imponiendo sus interpretaciones sobre los niveles y tendencias de las mismas.

Sobre la base de los principios de la ya mencionada racionalidad limitada del ser humano (March y Simon, 1958), y en los límites de su capacidad inte-

lectual derivada de la misma (Shoham y Fiegenbaum, 1996), se puede indicar que un comportamiento racional y eficiente requiere que los directivos utilicen modelos simplificados que les permitan capturar las principales características de un problema sin llegar a capturar toda su complejidad (Shoham y Fiegenbaum, 1996), así como restringir el modo en que las decisiones son analizadas (Thompson, 1967). Por ello, sin unos instrumentos que nos permitan simplificar, como son las representaciones mentales, el volumen de datos sobre las condiciones y tendencias del mercado, la toma de decisiones no se lleva a cabo del mejor modo posible ante las limitaciones para obtener datos relevantes y extraer un significado útil de los mismos.

Ante la necesidad de simplificar la realidad objeto de estudio mediante esquemas mentales, es conveniente emplear un método cognoscitivo de análisis e diagnóstico del entorno. En este trabajo, en lugar de utilizar el tradicional modelo PEST (Johnson y Scholes, 1998) se empleará el modelo GEPS (Oreja, 1999), pasando así de una lista de variables a una escala. Ésta es el resultado del proceso de integración de subescalas aconsejado por Lewis y Harvey (2001) partiendo de los trabajos de Miller (1992; 1993). En este modelo se incorpora el factor territorial como determinante para el diagnóstico de un entorno como el insular a la vez que se mantiene la tecnología, dada su importancia actual: la dimensión tangible la consideramos en su implicación económica, apareciendo incluida como la variable nº 14 "Recursos tecnológicos" dentro del marco económico, mientras que la vertiente intangible, como conocimiento, consideramos va implícita en cada una del resto de variables del modelo.

Dentro del análisis del entorno por medio del modelo GEPS nos centramos en un aspecto relevante como es la incertidumbre tomándola, no como una característica constante del entorno, sino dependiente de los individuos y de su percepción de las diferentes variables que integran cada uno de los marcos. El entorno no tendrá un índice de turbulencia en sí mismo, sino que será aquél resultante de la integración de la complejidad y dinamicidad del conjunto de variables que lo integran. Dichas variables, significativas para el decisor, se destacarán en cada marco sobre la base de su contribución a la turbulencia del entorno, lo cual permitiría la determinación de los elementos a incluir en la dimensión externa de la matriz posicional.

La incertidumbre será considerada en base a las percepciones de los miembros de la organización (Duncan 1972), al ser estas percepciones sobre el entorno determinantes en el proceso de selección e implantación de las estrategias (Anderson y Paine, 1975). De este modo, la incertidumbre percibida

se configura como una dimensión que sirve de nexo de unión entre el entorno de la organización y sus procesos, estructuras y resultados, con lo que las variaciones en los mismos se sustentan, con frecuencia y en parte, en las percepciones que del entorno tenga el directivo (Huber, O'Connell y Cummings, 1975), siendo de vital importancia los niveles que de dicha dimensión actúen sobre la empresa y pudiéndose tomar como índice determinante de las variables a configurar la dimensión externa de la matriz de los puntos estratégicos de referencia.

Para conocer el posicionamiento de los directivos ante la dinamicidad y complejidad del entorno, determinante del nivel de incertidumbre del mismo se utilizará el concepto de actitud, definida como las evaluaciones cognitivas, emociones o tendencias perdurables, favorables o no, de una persona respecto a algún objeto o idea (Stanton, 1980).

3. Metodología

La investigación que nos lleva a la determinación de los puntos de referencia estratégicos del entorno empresarial se ha realizado durante el primer trimestre de 1999, mediante el desarrollo y cumplimentación de un cuestionario¹ bajo la supervisión del equipo de investigadores². El estudio se circunscribe al ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma de Canarias.

¹ Los autores agradecen la colaboración prestada por los alumnos del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna

² Diseño y montaje de una Central Informativa sobre la empresa en Canarias. Contrato de Investigación 981201 de Fyde-CajaCanaris-Universidad de La Laguna.

Tabla 1

Medias de las actitudes ante la complejidad y dinamicidad de las variables analizadas del entorno

MARCOS	VARIABLES DEL ENTORNO	CÓDIGO	COMPLEJIDAD	DINAMICIDAD
GEOGRÁFICO	Insularidad	1	3,69	2,36
	Orografía	2	2,56	2,02
	Recursos naturales	3	2,59	2,28
	Demografía	4	3,36	2,91
ECONÓMICO	Nivel de desarrollo de Canarias	5	3,93	3,48
	Situación de la demanda	6	4,01	3,73
	Nivel de renta de la demanda	7	4,03	3,60
	Situación de los competidores	8	3,83	3,53
	Distancia a los grandes mercados	9	3,17	2,66
	Segmentación de mercados	10	3,05	2,64
	Recursos naturales	11	2,62	2,40
	Recursos financieros	12	3,54	3,26
	Recursos humanos	13	3,58	3,16
	Recursos tecnológicos	14	3,47	3,42
	Barreras físicas	15	2,88	2,44
	Economías de escala	16	3,02	2,70
	Dependencia exterior	17	3,38	2,94
	Tipo de cambio	18	2,67	2,68
POLÍTICO- LEGAL	Situación política competidores	19	2,86	2,73
	Situación política en Canarias	20	3,03	2,88
	Legislación específica del sector	21	3,58	3,19
	Legislación laboral	22	3,48	3,09
SOCIO- CULTURAL	Defensa del consumidor/calidad	23	3,47	3,20
	Motivaciones del consumidor	24	3,81	3,61
	Actitud ante la empresa	25	3,64	3,29
	Formación profesional	26	3,51	3,17

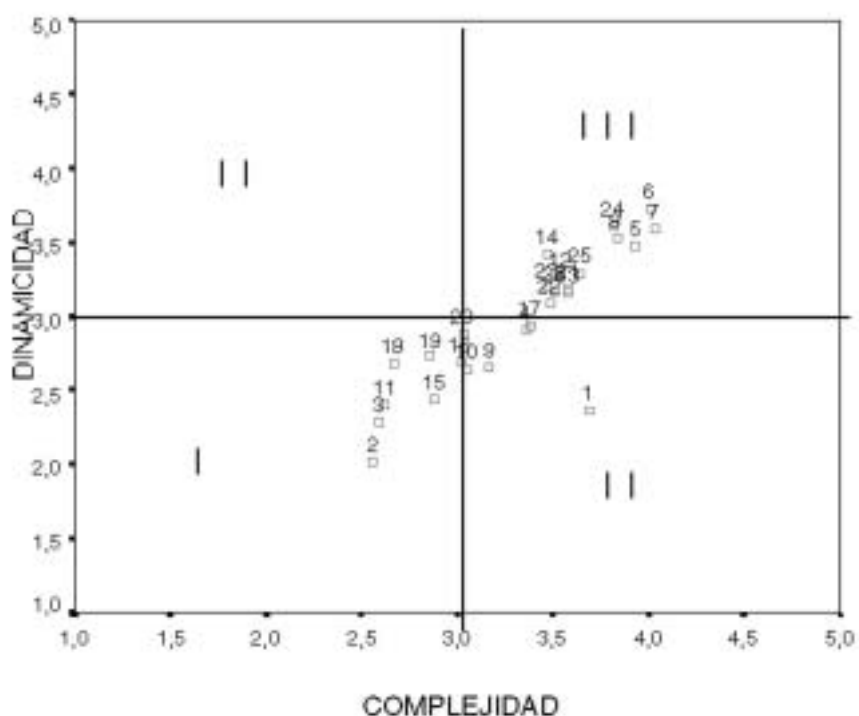
Para la obtención de la información necesaria se empleó un muestreo no probabilístico empleándose una muestra intencionada en busca de la representatividad sectorial. Consta inicialmente de 566 encuestas realizadas a miembros de empresas radicadas en el ámbito geográfico de aplicación, resultando válidas 482, con un nivel de confianza del 95,5% ($p=q=50\%$) y un error deseado de 4,768%. Las variables del entorno consideradas en la encuesta se recogen en el Tabla 1. La delimitación del

alcance de cada variable ha sido realizada por Oreja (1999). En la encuesta se solicita la actitud de los encuestados ante la incertidumbre del entorno (Boyd y Fulk 1996; Lawrence, 1981) derivada de la complejidad y dinamicidad de cada variable (Duncan, 1972). Se ha utilizado una escala tipo Likert en donde 1 destaca el menor grado de complejidad/dinamicidad y 5 el mayor grado de complejidad/dinamicidad.

La combinación de la dinamicidad y complejidad de

Gráfico I

Niveles de incertidumbre del entorno empresarial Región Canaria 1999



las variables del entorno permite establecer tipos de entorno de acuerdo al grado de incertidumbre resultante. Las medias obtenidas, de las variables analizadas, se representan gráficamente siguiendo el esquema de Jurkovich (1974), en donde los respectivos ejes, con una métrica de 1 a 5, son los correspondientes a las dimensiones analizadas: complejidad y dinamicidad (véase el Gráfico 1). Siendo el cuadrante III el que refleja los mayores niveles de incertidumbre del entorno empresarial derivados de la complejidad y dinamicidad de las variables situadas en el mismo. La incertidumbre, así medida, se refiere a las percepciones medias de los encuestados.

De los resultados obtenidos (Tabla y Gráfico 1), a partir de las percepciones de los encuestados, se puede pasar a destacar puntos de referencia estra-

tégicos externos (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996), al catalogar como tales a las variables generadoras del mayor índice de incertidumbre en el entorno empresarial analizado (cuadrante III), agrupadas por marcos (véase Tabla 2), que serán aquellas a las que el decisor preste especial importancia al analizar la posición relativa de su organización.

Elegidas al azar las actitudes de dos individuos y representadas de igual forma que las procedentes de la muestra total (Gráfico 1) se observa cómo cada individuo percibe un grado de incertidumbre no similar al del total de individuos de la investigación e igualmente con notables diferencias entre sí, aunque estemos hablando del mismo entorno insular. Con esto se confirma que el entorno depende más de la caracterización subjetiva y perceptual que lleve a cabo cada decisor que de indicadores objetivos.

Tabla 2

Puntos de referencias estratégicos del entorno empresarial

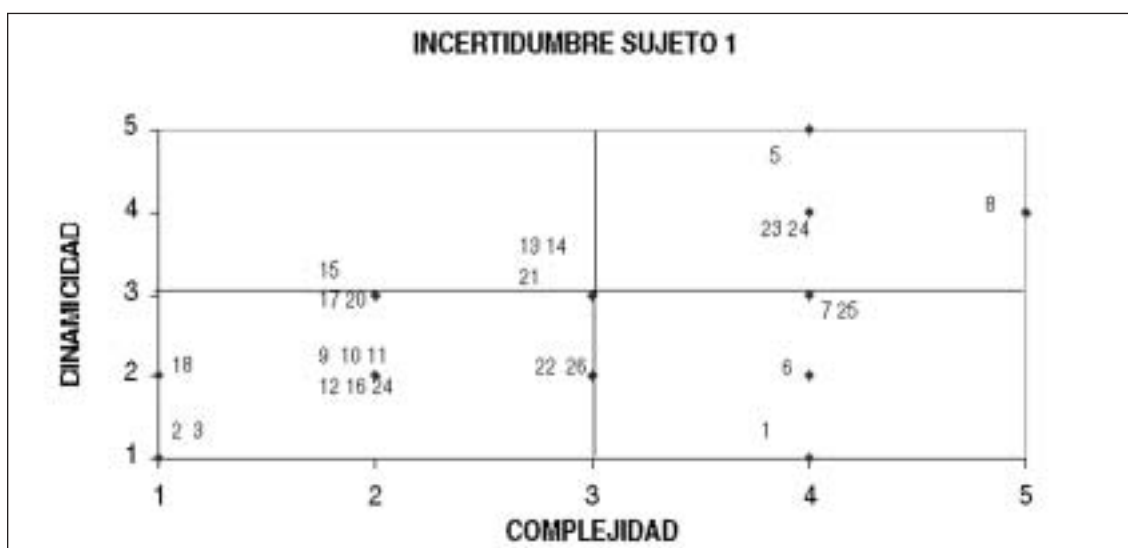
MARCO GEOGRÁFICO	CÓDIGO	COMPLEJIDAD	DINAMICIDAD
INSULARIDAD	1	3,69	2,36
DEMOGRAFÍA	4	3,36	2,91
MARCO ECONÓMICO	CÓDIGO	COMPLEJIDAD	DINAMICIDAD
NIVEL DE RENTA DE LA DEMANDA	7	4,03	3,60
SITUACIÓN DE LA DEMANDA	6	4,01	3,73
NIVEL DESARROLLO DE CANARIAS	5	3,93	3,48
SITUACIÓN COMPETIDORES	8	3,83	3,53
MARCO POLÍTICO LEGAL	CÓDIGO	COMPLEJIDAD	DINAMICIDAD
LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DEL SECTOR	21	3,58	3,19
DEFENSA DEL CONSUMIDOR/CALIDAD	23	3,47	3,20
MARCO SOCIO CULTURAL	CÓDIGO	COMPLEJIDAD	DINAMICIDAD
MOTIVACIONES DEL CONSUMIDOR	24	3,81	3,61
ACTITUD ANTE LA EMPRESA	25	3,64	3,29

Como consecuencia inmediata de ello, cada individuo considerará sus propios puntos de referencia externos, ya que serán determinados en función de la incertidumbre percibida, con la consecuente implicación para el comportamiento estratégico al evaluar la situación relativa de su unidad. En el caso del sujeto 1 (Gráfico 2) no procederá a

considerar como variables integradoras de la dimensión externa de la matriz de puntos de referencia estratégicos, variables como el tipo de cambio (nº 18), algunas pertenecientes al marco geográfico, orografía (nº2) y recursos naturales (nº3) o varias del económico entre las que destacan la distancia a los grandes mercados (nº9), su segmenta-

Gráfico 2

Niveles de incertidumbre percibida por el sujeto 1



ción (nº10), los recursos financieros (nº12) y la situación política de Canarias (nº20) del entorno político, al percibirse en sus esquemas mentales como integrantes de un entorno estable, y por tanto, de escasa incertidumbre. En aras a la utilización racional de sus recursos, tanto materiales como humanos y, en especial el tiempo disponible y de reacción, el sujeto 1, fijará como puntos de referencia con los que comparar la situación de su entidad, aspectos como la situación de los competidores (nº8), la demografía (nº4) o el nivel de desarrollo de Canarias (nº5) ya que son aquéllas de las que percibe un mayor grado de incertidumbre y posiblemente las que más amenazas entrañen para su empresa. Además, se diferencia del gráfico global de la región (Gráfico 1) en que no considera la motivación del consumidor (nº 24) como un punto de referencia a tener presente, al percibirlo como ge-

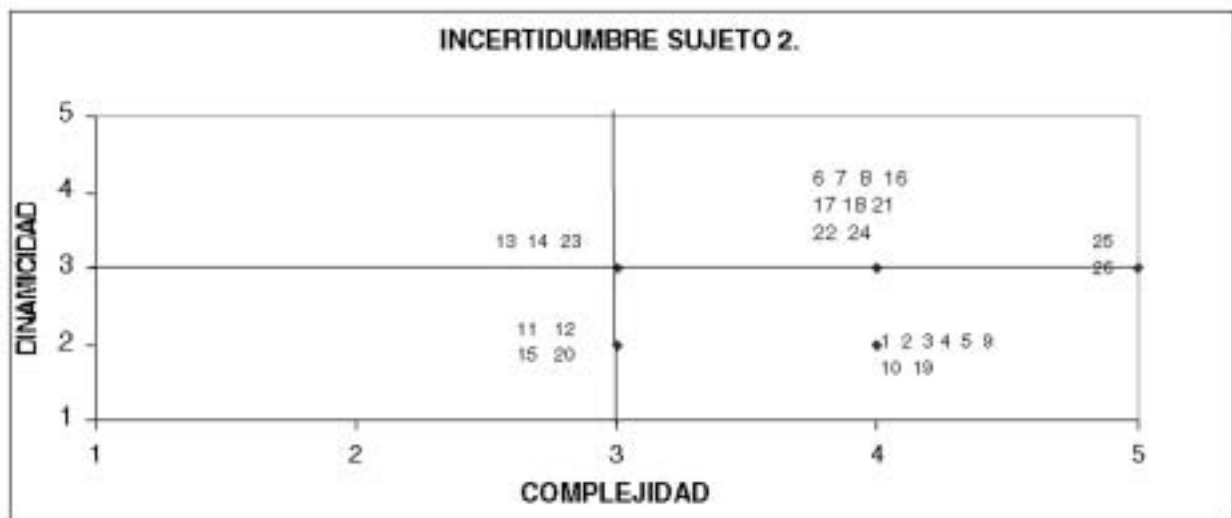
nerador de escasa incertidumbre, así como la insularidad (nº1) y la situación de la demanda (nº6), al contrario que en las conclusiones totales, donde eran concebidos como integrantes externos de la matriz estratégica de referencia.

Por el contrario, el sujeto 2 (Gráfico 3), percibe principalmente un entorno caracterizado por un grado de incertidumbre media, con elevada concentración en torno a determinados índices y especial relevancia de indicadores como la orografía (nº2), los recursos naturales (nº3), el tipo de cambio (nº18) o las motivaciones del consumidor (nº24), entre otros. Variables que podrían considerarse como sus puntos de referencia estratégicos externos, si bien para el sujeto n1 (Gráfico 2) carecían de tal importancia y eran percibidas como no generadoras de tal grado de incertidumbre.

Mientras que el primer sujeto elegido aleatoria-

Gráfico 3

Niveles de incertidumbre percibida por el sujeto 2



mente presenta un perfil algo similar a la muestra total (Gráfico 1), en este segundo caso se observa con mayor claridad las diferencias entre ambos, ya que percibe escasos indicadores como pertenecientes a cualquiera de los dos extremos que pudieran presentarse, es decir, un entorno estable o turbulento, como ocurre para el global, sino que por el contrario, considera que la gran mayoría de las variables le hacen percibir un nivel de incertidumbre media, incluidos los elegidos como puntos de referencia estratégicos.

De esta forma queda también evidente, no sólo la no similitud entre los perfiles de los dos individuos elegidos al azar, sino también respecto a la media,

especialmente en el segundo caso. Estas diferencias en el grado de percepción de la incertidumbre podrían deberse al nivel de conocimiento y familiaridad de los individuos respecto a determinadas variables, ya que cuanto mayor sea la información que posean menor será la incertidumbre que perciban, al reducirla, posiblemente con una dedicación a su estudio en períodos anteriores o con programas de formación. Por otra parte, otra causa de las desviaciones podría proceder de la actividad sectorial a la que se dedica la empresa de su individuo, ya que en función de ésta inevitablemente existirán unas variables que condicionen más sus logros estratégicos y que, con ello, hagan percibir una mayor incerti-

dumbre en función del entramado de interrelaciones, determinando el grado de complejidad y dinamicidad existentes y su posterior consideración como S.R.P. También es necesario resaltar la posible incidencia de la posición competitiva de la empresa o su trayectoria en el sector, ya que el no tendrá una misma caracterización, y con ello no utilizará las mismas referencias, una empresa que se encuentra desarrollando una estrategia de penetración en un mercado que le es enteramente nuevo, como una tradicionalmente dedicada a esa actividad y que se encuentra en una situación dominante. De esta forma, se podría comprobar igualmente la implicación del diseño estratégico de la empresa en la elección de los puntos de referencia externos. Finalmente, destacar la presunta incidencia de la actividad desempeñada por los dos decisores en su unidad, ya que dependiendo del área funcional a la que pertenezcan y su mayor o menor proyección exterior, podrían percibir diferentes grados de incertidumbre, y con ello considerar los puntos de referencia externos más útiles o necesarios para su desempeño estratégico.

4. Conclusiones

El análisis de los resultados, presentados en el Tabla 2, nos lleva a concluir que los puntos de referencia estratégicos externos se agrupan alrededor de las categorías de Clientes (insularidad, demografía, nivel de renta de la demanda, situación de la demanda, defensa del consumidor/calidad, motivaciones del consumidor, actitud ante la empresa), Competidores (insularidad, situación de los competidores) y, en menor medida, Proveedores (insularidad). Así como dos aspectos de carácter general: nivel de desarrollo y legislación específica del sector. Esta categorización permitiría admitir que la utilización como referencias externas de categorías como clientes, proveedores y competidores se adecúa al proceso simplificador que conlleva el modelo cognoscitivo de análisis y diagnóstico del entorno. No obstante, también permite destacar que hay dos variables relevantes del entorno general, como es la situación económica y legislativa que se toman en cuenta, lo que viene a confirmar las conclusiones del estudio de Daft, Sormunen y Parks (1988) para sectores no manufactureros, como es el caso de la muestra utilizada en este estudio, ya que en su mayoría son empresas pertenecientes al sector turístico y comercial. Se determinan de esta manera las variables que los empresarios encuestados consideran como más determinante de su incertidumbre, de tal forma que se pueden considerar, al nivel del entorno analizado, como S.R.P. externos en este entorno al establecer su posicionamiento.

Este posicionamiento relativo frente a los puntos de referencia estratégicos externos permitiría a la empresa interpretar comparativamente los niveles de oportunidades y amenazas percibidas (Jackson y Dutton, 1988) en su alineación con dicho entorno. Posicionamiento, que en ese intento de racionalizar los recursos disponibles y centrarse en la información más relevante, dependerá de cómo perciba cada individuo la incertidumbre procedente de su entorno, observándose diferencias que bien pudieran deberse al grado de conocimiento de los individuos, a la actividad sectorial de su empresa, al comportamiento estratégico o al área funcional en que desempeñan su trabajo diario. Así podemos concluir que, en la elección estratégica en la empresa, no sólo influirá de forma inminente la percepción relativa del decisor respecto al punto de referencia elegido, sino la propia determinación de dicha referencia en función del esquema mental de los decisores sobre el medio que rodea su organización..

Bibliografía

- ALLISON, G. (1971): *Essence of Decision*. Little Brown. Boston.
- ANDERSON, C. ; F. PAINE (1975): "Managerial Perceptions of Strategic Behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp.811-823.
- ARGYRIS, C.; D.A. SCHON (1978): *Organizational Learning*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- BAMBERGER, P.; A. FIEGENBAUM (1996): "The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature and Consequences of Human Resources Strategy". *Academy of Management Review*, vol.21, nº4, pp.926-958.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp.99-120.
- BATEMAN, T.S.; C. ZEITHMAL (1989): "The Psychological Context of Strategic Decisions: a Model and Convergent Experimental Findings", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.587-592.
- BOURGEOIS, L. J. (1980): "Strategy and Environment. A Conceptual Integration". *Academy of Management Review*, vol.5, nº1, pp.548-573.
- BOYD, B.K.; J. FULK (1996): "Executive Scanning and Perceived Uncertainty". *Journal of Management*, vol. 22 nº 1, pp.1-21.
- DAFT, R.L; J.SORMUNEN; D.PARKS (1988): "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.284-295.
- DAY, G. S.; P. NEDUNGADI (1994): "Managerial Representations of Competitive Advantage". *Journal of Marketing*, vol.58, nº 2, pp.31-46.

- DUHAIME, I. M.; C.R. SCHWENK (1985): "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making". *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 2, pp.287-295.
- DUNCAN, R. (1972): "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp.313-327.
- DUTTON, J.; S. STUMPF; D.WAGNER (1990): "Diagnosis Strategic Issues and Managerial Investment of Resources", en Shrivastava, P y R.Lamb [eds]: *Advances in Strategic Management*, vol. 6, pp.143-167.
- DUTTON, J.; J. DUKERICH (1991): "Keeping an Eye on the Mirror: The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp.239-264.
- EDEN, C. (1992): "The Nature of Cognitive Maps", *Journal of Management Studies*, vol.29, n° 3, pp.261-265.
- ETZIONI, A. (1989): "Humble Decision Making". *Harvard Business Review*, vol. 67, pp.122-126.
- FESTINGER, L. (1954): "A Theory of Social Comparison Processes". *Human Relations*, vol. 7, pp.117-140.
- FIGENBAUM, A; S. HART; D. SCHENDEL (1996): "Strategic Reference Point Theory". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.219-235.
- FIOL, C..M.; M.A. LYLES (1985): "Organization Learning". *Academy of Management Review*, vol.10, pp.803-813.
- FOMBRUN, C. J.; E. J. ZAJAC (1987): "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp.33-50.
- GRIPSRUD, G.; K. GRONHAUG (1985): "Structure and Strategy in Grocery Retailing: a Sociometric Approach" *Journal of Industrial Economics*, vol.33, pp.339-347.
- HAMEL, G.; C. K. PRAHALAD (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. Mayo-Junio, pp.63-76.
- HAX, A.; N. MAJLUF (1997): Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Editorial Granica. Méjico.
- HOFER, C.; D. SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West publishing. Saint Paul, Mn.
- HUBER, G; M. O'CONNELL; L. CUMMINGS (1975): "Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure", *Academy of Management Journal*, vol.18, n°4, pp.725-740.
- HUFF, A. S. (1997): "A Current and Future Agenda for Cognitive Research in Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 36, n°6, pp.117-128.
- JACKSON, S. E.; J. E. DUTTON (1988): "Discerning Threats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.370-387.
- JENKINS, M. (1998): "The Theory and Practice of Comparing Causal Maps", en Eden y Spender [eds]: *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. Londres. Pp.231-249.
- JOHNSON, G.; K. SCHOLES (1998): *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia Empresarial*. Prentice Hall. Londres.
- JURKOVICH, R. (1974). "A Core Typology of Organizational Environments". *Administrative Science Quarterly* vol.19, pp.380-394.
- KAHNEMAN, D.; A. TVERSKY (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk". *Econometrica*, vol. 47, pp.269-291.
- KIESLER, S.; L. SPROULL (1982): " Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition". *Administrative Science Quarterly*, n°27, pp.548-570.
- LATHAM, G.; G.YUKL (1975): "A Review of Research on the Application of goal setting in Organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp.824-845.
- LAWRENCE, P. R. (1981): "Organizations and the Environment Perspective", en A.H. Van de Ven y W.F. Joyce [Eds.]: *Perspectives on Organization Design and Behavior*. Wiley. Nueva York. Pp.311-337.
- LENZ, R. T.; J. L. ENGLEDDOW (1986): "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory". *Strategy Management Journal*, vol.7, pp.329-346.
- LEWIS, G.J.; HARVEY, B. (2001): "Perceived Environmental Uncertainty: the Extension of Miller's Scale to the Natural Environment", *Journal of Management Studies*, vol.38, n°2, pp.201-233.
- MARCH, J. G.; H. SIMON (1958): *Organizations*. Wiley. Nueva York.
- MEYER, J.; R. SCOTT; T. DEAL (1983): " Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations", en Meyer, J y R.Scott [eds.]: *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage, Beverly Hills, C.A. Pp. 173-189.
- MILES, R. E.; C. C. SNOW; J. PFEFFER (1974): "Organization Environment: Concepts and Issues". *Industrial Relations*, vol. 13, pp.244-264.
- MILLER, K.D. (1992): "A Framework for Integrated Risk Management in International Business", *Journal of Management Business Studies*, vol.23, pp.311-331.
- MILLER, K.D. (1993): "Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties". *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°4, pp.693-714.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel Gestión. Barcelona.
- MINTZBERG, H.; J. B. QUINN (1993): El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. *Prentice Hall International Editions*. Londres.
- OREJA, J. R. (1999): "El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos empresariales", en Oreja, J.R. [Dir.]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales. (El caso de la empresa en Canarias)*. Fyde Caja Canarias-IUDE de la Universidad de La Laguna. Santa Cruz de Tenerife. Pp.33-64.
- PAYNE, J (1976): "Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search

- and Protocol Analysis". *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol.16 (Agosto).
- PFEFFER J.; G. SALANCIK (1978): *The External Control of Organizations*. Harper & Row. Nueva York.
- PORAC, J. F.; H. THOMAS (1990): "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition", *Journal of Management Review*, vol.15 n°2, pp.224-240.
- PORAC, J. F.; H. THOMAS; B. EMME (1987): "Knowing the Competition: the Mental Models of Retailing Strategist", en Johnson, G. [Eds.]: *Business Strategy and Retailing*. Wiley. Londres. Pp.59-79.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York.
- RUSSELL, R. (1999): " Developing a Process Model of Entrepreneurial Systems: a Cognitive Mapping Approach", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n°3, pp.65-85.
- SCHWENK, C. R. (1984): "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, vol.1, n°5, pp.111-128.
- SHOHAM, A.; A. FIEGENBAUM: (1996): " Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.27, n°4, pp.442-455.
- STANTON, J. (1980): *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill, México.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill. Nueva York.
- WALSH, J.(1988): " Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing" *Academy of Management Journal*, vol. 31 n°4, pp.873-896.
- WALTON, E.J. (1986): "Managers' Prototypes of Financial Firms". *Journal of Management Studies*, vol.23, pp.679-698.
- WATSON, G. H. (1993): *Strategic Benchmarking*. Wiley. New York.
- WEICK, K. (1979): *The Social Psychology of Organizations*. Random House. New York.
- WEICK, K.; M. G. BOUGON (1987): "Organizations as Cognitive Maps", in Sims,H; D.Gioia et al [eds]: *The Thinking Organizations*. Jossey-Bass Publishers.Londres.
- WESTLEY, F.; H. MINTZBERG (1989): "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.17-32.
- ZUCKER, L. G. (1987): "Institutional Theories of Organizations". *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp.443-464.