



D. NARANJO-GIL *

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia. Un estudio empírico **

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura y desarrollo de las hipótesis. 2.1. Las características del equipo directivo: Teoría de los Mandos Superiores. 2.2. Equipo directivo y Estrategia en el Sector Público. 2.3. Relación entre Estrategia y Equipo Directivo. 2.4. Efecto en el rendimiento de la relación estrategia y equipo directivo. 3. Metodología. 3.1. Obtención de información y muestra. 3.2. Medición de las variables. 4. Resultados. 5. Discusión y conclusiones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: Las organizaciones intentan mejorar su rendimiento a través de estrategias que enfatizan la oferta de servicios nuevos, diferenciados y de coste reducido. Sin embargo, no siempre consiguen la mejora del rendimiento pretendida. La hipótesis básica de este trabajo es que la estrategia mejorará el rendimiento organizativo cuando sea gestionada por determinados equipos directivos, como responsables máximos de la gestión estratégica. A través de un cuestionario enviado a los directores de los hospitales públicos de España, se analiza el papel del equipo directivo en la relación estrategia y rendimiento de la organización. Los resultados señalan la importancia de la experiencia y educación del equipo directivo en la gestión de la estrategia, así como el efecto moderador en el rendimiento organizativo.

Palabras clave: Estrategia, Equipo Directivo, Rendimiento, Teoría de los Mandos Superiores.

ABSTRACT: Organizations attempt to enhance their performance developing strategies focused on new, differentiate and reduced cost services. However, no always organizations achieve that performance enhancement. The basic hypothesis of this paper is that a strategy enhances organizational performance when it is managed by certain top management teams, who are responsible of the strategic management. Through a questionnaire sent to top managers in Spanish Public Hospitals, we analyze the role of top management teams in the relationship between strategy and organizational performance. The findings show the importance of top management teams' experience and education in strategy management and their moderator effect on organizational performance.

Keywords: Strategy, Top Management Team, Performance, Upper Echelons Theory.

* Departamento de Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Carretera de Utrera Km.1, 41013 Sevilla. Tlf.: +34 954 34 98 47 / Fax.: +34 954 34 93 39. E-mail: dnargil@upo.es

** Este trabajo ha recibido financiación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (proyecto PB-98-1358) y de la Junta de Andalucía (proyecto SEJ-111).



D. Naranjo-Gil

1. Introducción

Tanto la experiencia como la literatura (Whittington, 2002; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) indican que muchos de los planes estratégicos no suelen conseguir las mejoras deseadas en el rendimiento de la organización. La investigación en estrategia se ha centrado en analizar los distintos factores que influyen en la correcta gestión de una determinada prioridad estratégica, y en examinar su efecto en el rendimiento de la organización (Mintzberg *et al.*, 1998; Eden y Ackermann, 2004). Entre estos factores se encuentran los equipos directivos (Hambrick y Mason, 1984), existiendo acuerdo en la literatura de que diferentes prioridades estratégicas requieren distintas acciones por parte de los directivos responsables de su gestión (Michel y Hambrick, 1992; Mintzberg *et al.*, 1998; Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith y Flood, 1999). Aunque la mayoría de la investigación sugiere que los equipos directivos son responsables de la gestión e implantación de la estrategia¹ (véase Finkelstein y Hambrick, 1996), sólo recientemente se ha reconocido que en muchas organizaciones la alta dirección toma sus decisiones estratégicas sobre la base de factores cognitivos más que de optimización económica, dependiendo dichas decisiones de las percepciones que los directivos tengan de su entorno, de su experiencia y formación (Cannella, Pettigrew y Hambrick, 2001; Schwenk, 1995; Knight *et al.*, 1999).

Bajo la Teoría de los Mandos Superiores (*Upper Echelons Theory*, en la terminología anglosajona), muchos investigadores han encontrado que el perfil de los equipos directivos² puede influir y facilitar la gestión de distintas prioridades estratégicas (Hambrick y Mason, 1984; Jackson y Bantel, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1996). La teoría de los mandos superiores analiza las características demográficas del directivo como base de su comportamiento organizativo, lejos del análisis de modelos de optimización económica, lo que hace que esta teoría sea muy adecuada para obtener evidencia empírica en el sector público y sin ánimo de lucro (Hambrick y Mason, 1984; Schwenk, 1995). La experiencia y la educación son dos de las características del equipo directivo que han sido relacionadas significativamente con diferentes variables organizativas, hallándose una relación confusa y contradictoria con la estrategia, la innovación y el rendimiento (Jensen y Zajac, 2004; Knight *et al.*, 1999; Wieserma y Bantel, 1992; Bantel y Jackson, 1989; ver Finkelstein y Hambrick, 1996).

¹ El Consejo de Administración es responsable de la formulación de la estrategia y de asegurar el cumplimiento de las necesidades de los grupos de presión (*stakeholders* en la terminología anglosajona) (Finkelstein y Hambrick, 1996; Hambrick, Cho y Chen, 1996).

² Este estudio usa el término equipo directivo para denominar al equipo de alta dirección o Top Management Team en la terminología anglosajona. Definimos los equipos directivos como el número relativamente pequeño de directores en el nivel superior de la organización que toman las decisiones más críticas de los asuntos que afronta la organización (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1996).

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

La relación entre estrategia y rendimiento ha sido analizada extensamente usando el marco contingente, que es el único que explícitamente trata el concepto de ajuste o alineamiento entre diferentes variables organizativas (Venkatraman, 1989; Donaldson, 2001). El marco contingente afirma que la alta dirección no sólo responde activamente a diferentes situaciones organizativas sino también influye en el desarrollo de una determinada prioridad estratégica (Donaldson, 2001). Bajo el marco contingente, este trabajo extiende la investigación basada en la teoría de los mandos superiores analizando el efecto del equipo directivo y la estrategia en el rendimiento de la organización. La hipótesis básica es que las empresas mejorarán su rendimiento cuando se produzca un alineamiento entre el perfil o características del equipo directivo y la prioridad estratégica que persiga la organización. El objetivo último de este trabajo es extender la investigación en estrategia y rendimiento mediante el análisis de la experiencia y educación del equipo directivo, con ello pretendemos aumentar nuestra comprensión de los factores que posibilitan la adecuada gestión de la estrategia, un área de investigación que ha estado desatendida en la literatura de gestión estratégica (Mintzberg, 1994; Mintzberg *et al.*, 1998). Más aún, este trabajo pretende aportar evidencia empírica a la escasa literatura sobre gestión de la estrategia de organizaciones públicas y sin ánimo de lucro (Stone y Crittenden, 1993; Bryson, 1995).

La investigación empírica se desarrolla en el sector de hospitales públicos de España, el cual tiene las características adecuadas para analizar nuestra hipótesis básica de trabajo. Las distintas autoridades gubernamentales han formulado estrategias sanitarias que fomentan que los hospitales públicos se conviertan en organizaciones más flexibles, dinámicas y descentralizadas, de forma que puedan ofrecer un servicio rápido, de coste reducido y de calidad a los ciudadanos (Errasti, 1997; Cosialls i Pueyo, 2000). Para ello intentan optimizar los recursos monetarios y no monetarios con el último objetivo de hacer que los hospitales sean organizaciones más eficientes, donde cobra relevancia el papel del equipo directivo como máximo responsable de gestionar la estrategia y mejorar la eficiencia de la organización. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario postal, el cual se envió a 884 directores miembros del equipo directivo de los 218 hospitales públicos generales en España, obteniéndose respuestas válidas de 92 equipos completos (42.2 %).

El resto del trabajo se estructura como sigue. La sección 2 revisa la literatura y desarrolla las hipótesis. La sección 3 describe la metodología de investigación. La sección 4 muestra los resultados. Finalmente, la sección 5 presenta la discusión y conclusiones del estudio.

2. Revisión de la literatura y desarrollo de las hipótesis

El concepto de estrategia ha sido definido de distintas formas en la literatura (Chandler, 1962; Miles y Snow, 1978; Porter, 1985) y usado en diferentes contextos organizativos (Álvarez-Dardet, Cuevas y Araujo, 2003; Sanchis, 2001; Ramírez y Espitia, 2000). Chandler (1962, p.13) fue uno de los primeros autores en definir la estrategia como el establecimiento de objetivos

D. Naranjo-Gil

empresariales a largo plazo, y la asignación y uso de los recursos necesarios para cumplirlos. Varios autores han operativizado el concepto de estrategia a través de diversas tipologías estratégicas, tales como las de Porter (1985) y Miles y Snow (1978), siendo esta última una de las más usadas en la literatura de gestión estratégica (Zajac y Pearce, 1990; Cabello, García, Jiménez y Ruiz, 2000). La tipología de Miles y Snow (1978) distingue dos tipos principales de organizaciones sobre la base de su patrón estratégico: Exploradora y Defensiva³. La estrategia exploradora enfatiza las actividades de cambio e innovación en el servicio/producto de la organización, y conlleva minimizar la sensibilidad del cliente al precio más que competir en coste, al mismo tiempo que busca nuevos servicios o productos. La estrategia defensiva enfatiza la estabilidad, el objetivo es localizar y mantener nichos seguros en áreas relativamente estables mediante la provisión de determinados servicios de alta calidad y costes reducidos (Miles y Snow, 1978).

Miles y Snow (1978) afirmaron que el papel de la dirección es clave en la gestión de una determinada prioridad estratégica, ya que deben diseñar y dirigir las actividades de la organización de forma que estén alineadas con la estrategia, lo cual mejorará el rendimiento organizativo. A este respecto diversos autores han afirmado que los directivos deberían tener diferentes repertorios de habilidades y competencias para gestionar la estrategia y mejorar la competitividad y rendimiento de la organización (Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991; Govindarajan, 1989).

2.1. LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DIRECTIVO: TEORÍA DE LOS MANDOS SUPERIORES

Muchos autores han analizado las características demográficas de los directivos, tales como la experiencia y la educación, usándolas como *proxy* de las características psicológicas y de comportamiento organizativo, ya que se trata de una forma no intrusiva de medir actitudes, valores y atención (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1996). Además, los datos demográficos son objetivos, replicables y fácilmente verificables⁴. La teoría de los mandos superiores ha servido como base para crear un importante cuerpo de conocimiento en torno al estudio de las características demográficas de

³ Miles y Snow (1978) distinguieron también otros dos tipos de organizaciones: (1) Analizadoras, que persiguen una estrategia híbrida entre exploradora y defensiva, y (2) Reactoras, que representan la ausencia de estrategia organizativa.

⁴ Hambrick y Mason (1984) sugirieron el uso de datos demográficos como *proxy* de otros datos de tipo cognitivo o psicológico. Esto no significa que los datos demográficos sean mejores indicadores del comportamiento de los directores, el cual puede verse enriquecido con el análisis de datos de carácter psicológico. Algunos estudios han analizado las características psicológicas de los directivos en la gestión de la estrategia (Govindarajan, 1989; Gupta y Govindarajan, 1984), poniendo de relieve la gran dificultad en obtener la información y los bajos índices de respuestas conseguidos (Finkelstein, 1992).

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

los directivos y su relación con diferentes variables organizativas (Schwenk, 1995; Finkelstein y Hambrick, 1996; Jensen y Zajac, 2004).

Basándose en los trabajos de la escuela de Carnegie (March y Simon, 1958) y de la perspectiva de la elección estratégica (Child, 1972), la teoría de los mandos superiores ve la organización como un reflejo de su alta dirección, que tiene racionalidad limitada y no puede atender a todos los acontecimientos simultáneamente (Hambrick y Mason, 1984). Así los equipos directivos no siempre toman sus decisiones sobre la base de la optimización económica, sino que más bien dependen de las percepciones que tengan de su entorno, de los procesos cognitivos de interpretación, de su experiencia y valores personales (Hambrick y Mason, 1984). La investigación basada en la teoría de los mandos superiores ha analizado la relación de diversas características demográficas de la alta dirección, tales como la edad, antigüedad, experiencia y educación. La edad y antigüedad han sido asociadas con características temporales del equipo directivo, mientras que la educación y experiencia se han asociado con características funcionales (Murray, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1996). Tanto las características temporales como las funcionales han sido relacionadas significativamente con una variedad de acciones y resultados de la empresa (ver Finkelstein y Hambrick, 1996), siendo las características funcionales ampliamente usadas en la literatura de organización para clasificar la profesión y comportamiento de los directivos, como por ejemplo en administrativos versus técnicos, o en burócratas versus tecnócratas (Finkelstein y Hambrick, 1996; Bacharach, Bamberger y Conley, 1991; Benveniste, 1987). Finkelstein y Hambrick (1996, p. 79) afirmaron que el análisis de las características funcionales de los directivos es una corriente de investigación prometedora en administración de empresas, además puede permitir la integración y comparación de la teoría de los mandos superiores con otras corrientes organizativas, como la aproximación contingente (Donaldson, 2001). Tanto la educación como la experiencia de la alta dirección se han asociado a valores personales y de complejidad cognitiva, demostrándose una relación con la cantidad de productos y servicios novedosos que las organizaciones desarrollan (Finkelstein y Hambrick, 1996; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004). La educación se ha asociado a actitudes favorables a la innovación y cambio estratégico (Kimberley y Evanisko, 1981; Wiersema y Bantel, 1992), a la forma de realizar la elección estratégica (Michel y Hambrick, 1992) y al consenso estratégico (Knight *et al.*, 1999). Asimismo, la experiencia de los equipos directivos también ha sido relacionada con diferentes prioridades estratégicas (Thomas *et al.*, 1991; Govindarajan, 1989) y la capacidad de innovación de la empresa (Young, Charns y Shortell, 2001; Bantel y Jackson, 1989).

Varios autores han clasificado tanto la educación como la experiencia de forma dicotómica, básicamente se ha diferenciado entre formación externa u orientada al mercado y formación interna u orientada a la producción (Song, 1982; Huff, 1982; Thomas *et al.*, 1991; ver Finkelstein y Hambrick, 1996). En esta línea, tanto la experiencia como la educación pueden ser clasificadas de forma general en dos categorías (Benveniste, 1987; Thomas *et al.*, 1991): profesional u orientada al núcleo productivo o técnico (p.ej., ingeniería, I+D y

D. Naranjo-Gil

medicina) y administrativa u orientada a la gestión general (p.ej., finanzas y contabilidad).

2.2. EQUIPO DIRECTIVO Y ESTRATEGIA EN EL SECTOR PÚBLICO

El estudio de la gestión estratégica se ha centrado extensamente en el sector privado, con muy poca investigación dedicada a las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro (Stone y Crittenden, 1993). El mayor dinamismo del sector público y el interés por la optimización del uso de los escasos recursos públicos ha atraído la atención de los investigadores por la gestión estratégica de las organizaciones públicas (Stone y Crittenden, 1993; Denhardt, 1993). Una organización pública y sin ánimo de lucro que ha sido extensamente analizada en la literatura son los hospitales (Stone y Crittenden, 1993; Bate, 2000). Diversos autores han usado la tipología de Miles y Snow (1978) para analizar la gestión estratégica de este tipo de organizaciones, demostrando que la relación entre estrategia y rendimiento organizativo depende de diversas circunstancias (Zajac y Shortell, 1989), como el nivel de competencia y la composición del consejo de administración (Barret y Windham, 1984). Denhardt (1993) cuestionó el valor del modelo burocrático y la habilidad de la alta dirección en la gestión estratégica de las organizaciones públicas. En este sentido, Wallick (2002) argumentó que la adecuada formación y experiencia de los directores en las organizaciones sanitarias contribuye tanto a la mejora de las decisiones estratégicas como al rendimiento de la organización (Bozeman y Pandey, 2004). La nueva gestión pública requiere equipos directivos con diversas habilidades y conocimientos, ya que deben responsabilizarse no sólo del control de coste y del presupuesto, sino también de la coordinación y desarrollo de nuevos servicios (Guo, 2003; Wallick, 2004). La falta de un determinado tipo de formación en la alta dirección (p.ej., económica o clínica) dificulta la correcta gestión de los hospitales, pudiendo conducir a una disminución del rendimiento (Hoque, Davis y Humphreys, 2004; Schultz y Pal, 2004). Recientemente diversos autores han resaltado la importancia de analizar el papel de la formación de los directores en la gestión y mejora de la calidad, variedad y coste de los servicios que ofrecen las organizaciones sanitarias (Schultz y Pal, 2004; Gul, 2003).

2.3. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y EQUIPO DIRECTIVO

La tipología de Miles y Snow (1978) ha sido usada extensamente para estudiar la estrategia genérica de las organizaciones en un continuo desde Defensiva hasta Exploradora (Shortell y Zajac, 1990)⁵. Una estrategia defensiva enfa-

⁵ Diversos trabajos han analizado dimensiones estratégicas individuales recogidas en la tipología genérica de Miles y Snow (1978), tales como diversificación corporativa (Song, 1982) e innovación organizativa (Bantel y Jackson, 1989; Abernethy y Lillis, 2001).

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

tiza la eficiencia dentro de un conjunto estable de productos y clientes, y para ello se centra en el control general de los procesos organizativos (Miles y Snow, 1978). Esta estrategia no busca intencionadamente la diversificación e innovación, y cuando lo hace enfatiza la rentabilidad económica y financiera más que otros aspectos como la calidad o servicio al cliente (Abernethy y Lillis, 2001; Jensen y Zajac, 2004). De forma opuesta, una estrategia exploradora fomenta la búsqueda de nuevos productos y oportunidades de mercado (Miles y Snow, 1978). Esta estrategia trata de ofrecer variaciones en los productos y servicios más rápido que los competidores, y para ello se centra en la flexibilidad, adaptabilidad e innovación organizativa (Miles y Snow, 1978). Thomas *et al.* (1991) argumentaron que la gestión efectiva de una estrategia requiere de determinadas características del equipo directivo de forma que se eviten conflictos entre las decisiones de la dirección y los objetivos estratégicos de la organización. En esta línea, Finkelstein y Hambrick (1996) afirmaron que la alta dirección gestionará la estrategia y actividades de una organización sobre la base de su *background* educativo. Así, la estrategia exploradora, a diferencia de la defensiva, requiere un conocimiento especializado de las actividades en la organización, para crear sinergias entre los procesos internos a través de la coordinación y descentralización de las operaciones (Abernethy y Lillis, 2001). En esta línea, Bantel y Jackson (1989) hallaron que la educación de los directivos determinaba la estrategia de diferenciación basada en la innovación de servicios y productos. Wiersema y Bantel (1992) también encontraron que el cambio en la elección de la estrategia organizativa está asociado con el tipo de educación de los directivos: educación especializada (p.ej., ingeniería y medicina) y educación más general (p.ej., economía y derecho). En este sentido, Schultz y Pal (2004) afirmaron que los directivos con una educación médica están orientados a la calidad y mejora continua del servicio al cliente, mientras que los directivos con una educación en gestión están centrados en el control del coste y viabilidad financiera de la organización. También Song (1982) mostró que los equipos directivos con una formación en finanzas y derecho toman sus decisiones estratégicas (p.ej., diversificación u *outsourcing* de un producto) centrándose en la rentabilidad económica. Sin embargo, los equipos directivos con una formación técnica o en producción toman sus decisiones estratégicas centrándose en la explotación interna de sinergias entre las líneas de negocios actuales de la organización (Song, 1982). Hitt y Tyler (1991) también encontraron que el tipo de educación de los directivos influía en la toma de decisiones estratégicas. Estos autores argumentaron que la educación académica en ciertos campos fomenta una orientación hacia la innovación y el cambio. Así las ingenierías y ciencias naturales están más orientados al progreso, invención y cambio (Hitt y Tyler, 1991; Benveniste, 1987) que otras disciplinas como administración de empresas, economía o derecho (Wiersema y Bantel, 1992; Benveniste, 1987). Por ello, esperamos que las organizaciones con una estrategia exploradora, a diferencia de una defensiva, tengan equipos directivos con una mayor educación especializada, centrada en el núcleo técnico de la organización, ya que al estar formados en el proceso productivo de la empresa los cambios dramáticos en el producto o servicio vendrán probablemente de estos equipos directivos. De forma opuesta esperamos una relación negativa entre las

D. Naranjo-Gil

organizaciones con una estrategia exploradora y los equipos directivos con una educación centrada en temas de gestión, finanzas y administración de empresas (Benveniste, 1987). Sobre la base de los anteriores argumentos formulamos las siguientes hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea la educación técnica del equipo directivo mayor será el énfasis en una estrategia exploradora.

H2: Cuanto mayor sea la educación administrativa del equipo directivo menor será el énfasis en una estrategia exploradora.

Huff (1982) identificó la experiencia en un determinado sector como una influencia y estímulo sobre la reformulación de la estrategia, dicha experiencia se relaciona tanto con las categorías orientadas al proceso interno de la empresa como a la administración general y relaciones externas de la organización (Thomas *et al.*, 1991; Finkelstein y Hambrick, 1996). Los directivos con experiencia en administración de empresas, finanzas y contabilidad suelen inclinarse por controlar en la distancia las actividades de la organización (normalmente a través del uso de indicadores de rendimiento financieros), enfatizando la eficiencia de las operaciones y el control «basado en el número» (Bacharach *et al.*, 1991). Armstrong (1987) encontró que los directivos con experiencia en finanzas y contabilidad estaban más orientados hacia la maximización del beneficio, y el control detallado de los resultados de las actividades y procesos en la organización, lo cual está más relacionado con una estrategia defensiva. En este sentido, Jensen y Zajac (2004) argumentaron que los directivos con una experiencia dominante en finanzas y contabilidad gestionan la estrategia organizativa apoyándose más en medidas financieras (p.ej., rentabilidad financiera o coste/beneficio) que en el conocimiento del proceso productivo o la mejora de los servicios (Song, 1982; Michel y Hambrick, 1992). Thomas *et al.* (1991) encontraron asociaciones significativas entre la experiencia funcional en I+D y las empresas que adoptaban una estrategia de tipo explorador. Asimismo, concluyeron que este perfil de los directivos difería de aquél asociado a las empresas defensivas, que estaba más orientado al control de las operaciones, particularmente a través de medidas financieras. Basándonos en estos argumentos, formulamos las siguientes hipótesis:

H3: Cuanto mayor sea la experiencia técnica del equipo directivo mayor será el énfasis en una estrategia exploradora.

H4: Cuanto mayor sea la experiencia administrativa del equipo directivo menor será el énfasis en una estrategia exploradora.

2.4. EFECTO EN EL RENDIMIENTO DE LA RELACIÓN ESTRATEGIA Y EQUIPO DIRECTIVO

Mintzberg *et al.* (1998) afirmaron que las distintas interpretaciones que hacían los directivos en la gestión de los planes estratégicos afectaban al rendimiento de la organización. Thomas *et al.* (1991) y Thomas y Ramaswamy (1996) argumentaron que para que la estrategia mejore el rendimiento debe

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

estar alineada con las características de los directivos, evitando así un posible conflicto de competencias entre los objetivos de la organización y las decisiones de los directivos. Thomas y Ramaswamy (1996) encontraron que las organizaciones con un ajuste entre el estilo de dirección y la estrategia conseguían rendimientos superiores a aquellas organizaciones que no tenían tal alineamiento. En esta línea, Thomas *et al.* (1991) encontraron que el alineamiento entre una estrategia exploradora y la formación funcional de los directivos afectaba positivamente al rendimiento de la organización. Equipos directivos con una educación o experiencia que enfatiza la mejora del proceso y la innovación se sentirán más familiarizados e inclinados a desarrollar estrategias exploradoras, sin embargo no serán los más adecuados para gestionar organizaciones que persigan estrategias defensivas, ya que éstas enfatizan la eficiencia (normalmente financiera) de las tareas y operaciones y desenfatan la innovación y el cambio en los productos o servicios (Abernethy y Lillis, 2001; Miles y Snow, 1978). Además, la estrategia defensiva, a diferencia de la estrategia exploradora, requiere un control del proceso y una orientación hacia el cumplimiento de las metas y objetivos organizativos (Miles y Snow, 1978). Por ello un equipo directivo con una educación o experiencia dominante en el núcleo productivo detraería la mejora del rendimiento organizativo al estar orientado a la búsqueda de nuevos productos y servicios, lo cual distrae los recursos para el logro de los objetivos de estabilidad y eficiencia de la estrategia defensiva (Finkelstein y Hambrick, 1996; Govindarajan, 1989). En este sentido, Govindarajan (1989) encontró que la experiencia en el núcleo técnico de la empresa (p.ej., I+D e ingeniería) contribuía a aumentar la eficiencia y efectividad de las organizaciones que perseguían una estrategia de diferenciación en el producto, ya que los directivos estaban más inclinados y familiarizados con la mejora de las tareas y medios en relación con las necesidades del flujo de producción, carga de trabajo y tiempo de proceso. Además, este tipo de experiencia facilita la mejora de la calidad de los servicios, ya que enfatiza el contacto directo con el producto o servicio y las necesidades de los consumidores (Chaganti y Sambharya, 1987; Finkelstein y Hambrick, 1996). Teniendo en consideración los anteriores argumentos cabe esperar que la estrategia afecte positivamente al rendimiento cuando se produzca un ajuste con la educación y experiencia del equipo directivo, siendo el efecto negativo cuando tal ajuste no exista. Por ello proponemos las siguientes cuatro hipótesis:

H5: La interacción entre la educación técnica del equipo directivo y la estrategia exploradora afectará positivamente al rendimiento de la organización.

H6: La interacción entre la educación administrativa del equipo directivo y la estrategia exploradora afectará negativamente al rendimiento de la organización.

H7: La interacción entre la experiencia técnica del equipo directivo y la estrategia exploradora afectará positivamente al rendimiento de la organización.

H8: La interacción entre la experiencia administrativa del equipo directivo y la estrategia exploradora afectará negativamente al rendimiento de la organización.

D. Naranjo-Gil

3. Metodología

3.1. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y MUESTRA

Las hipótesis fueron contrastadas en el sector de hospitales públicos de España, el cual presenta unas características que lo hacen muy adecuado para obtener la evidencia empírica de este trabajo. En primer lugar, debido a las características de las variables y las relaciones analizadas, el centrarse en un único sector permite controlar las variables que no son de interés para este estudio. En segundo lugar, el sector sanitario ha sido ampliamente usado para estudiar el papel de la alta dirección en la gestión estratégica, esto permite una mayor comparación de nuestros resultados en la literatura de estrategia (Young *et al.*, 2001; Goes y Park, 1997). En tercer lugar, las autoridades gubernamentales españolas están fomentando la mejora del rendimiento de los hospitales públicos a través de una doble estrategia, la cual por un lado enfatiza la flexibilidad y descentralización en el servicio al cliente (Cosalls i Pueyo, 2000; Carretero, 2000) y por otro lado enfatiza la eficiencia y el control presupuestario del gasto sanitario (Errasti, 1997; Asenjo, 1999). Esto asegura que el tema de investigación sea de interés para los miembros del equipo directivo en los hospitales públicos, favoreciendo su participación y cooperación, lo cual contribuirá a aumentar la relevancia y validez de las medidas en este estudio. Finalmente, y aunque la teoría de los mandos superiores puede aplicarse tanto a organizaciones con y sin ánimo de lucro, es muy adecuada para analizar empresas sin ánimo de lucro ya que considera que los directivos no toman sus decisiones bajo el prisma de la optimización económica sino más bien bajo otros valores y aspectos cognitivos (Hambrick y Mason, 1984). En España una organización grande y sin ánimo de lucro por excelencia es el Hospital, sin embargo el sector sanitario español se caracteriza por tener un alto porcentaje de hospitales públicos (Errasti, 1997; Asenjo, 1999) y un porcentaje muy bajo de hospitales privados y/o concertados, por lo que excluimos a estos últimos de nuestra población objetivo, con el fin de no añadir ruido a nuestra muestra. Confeccionamos una lista de 218 hospitales públicos con el nombre y dirección de los miembros del equipo directivo de los 218 hospitales públicos, a partir del Catalogo Nacional de Hospitales de España, Internet y contactos telefónicos. El equipo directivo está formado generalmente por un director gerente, un director médico, un director de enfermería y un director de servicios generales y económico-financiero (Errasti, 1997).

Los datos fueron recogidos usando un cuestionario, cuyo diseño siguió varios pasos (Dillman, 2000). En primer lugar, se seleccionaron en la literatura de organización y estrategia distintos constructos que medían las variables (ver anexo 1) y se confeccionó un primer borrador del cuestionario. En segundo lugar, contrastamos este borrador en 18 entrevistas con miembros de la población objetivo, y se hicieron pequeñas adaptaciones basándonos en los comentarios recibidos. En tercer lugar, elegimos un formato atractivo del cuestionario, asegurando una buena calidad del papel y de la impresión, para

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

obtener una presentación profesional del mismo. Asimismo, seguimos un método exhaustivo de recolección y distribución del cuestionario a los 884 miembros de los equipos directivos en los 218 hospitales, con el objeto de atraer la atención de la población objetivo y maximizar su participación (Dillman, 2000). El método consistía en cinco pasos: (1) envío de una carta de preaviso (2) envío posterior del paquete de la encuesta, el cual contenía la carta de presentación, el cuestionario, un sobre prefranqueado, y un bolígrafo con el nombre de las universidades involucradas en el proyecto, como incentivo para contestar al cuestionario (3) envío de una carta de seguimiento a todos los encuestados, recordándoles la importancia de participar en la encuesta y dándoles las gracias si ya lo habían hecho (4) envío de una segunda copia del cuestionario a aquellos directivos que no habían respondido aún, invitándoles a responder al mismo y finalmente (5) llamadas telefónicas a aquéllos que aún no habían contestado. Tanto las cartas de presentación como de seguimiento fueron personalizadas con el nombre y dirección de los directores. Se envió un cuestionario a cada uno de los directores del equipo directivo de los hospitales, en total se enviaron 884 cuestionarios recibiendo 473 respuestas válidas, con las cuales se crearon 92 equipos directivos completos (42.2%), cada uno formados por las respuestas de todos los miembros del equipo del mismo hospital.

3.2 . MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

La *experiencia y educación* de los directivos fue medida a través de preguntas directas (Hambrick y Mason, 1984; Hambrick *et al.* 1996). Se les preguntó a cada director sobre los años de experiencia técnica (puestos exclusivamente sanitarios o clínicos) y administrativa (puestos exclusivamente de gestión o dirección). Así como los años de educación en temas sanitarios y de gestión (considerando estudios universitarios y de postgrado, tales como masters, seminarios y cursos de especialización). Las cuatro variables, experiencia y educación (técnica y administrativa) fueron subsecuentemente creadas a través de la media de la puntuación de sus respectivos ítems (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1996). Ver el anexo 1 con el detalle de los ítems de todas las variables incluidas en el cuestionario.

La *prioridad estratégica* fue medida usando la tipología de Miles y Snow (1978). Siguiendo a Shortell y Zajac (1990) la estrategia fue medida a través de dos descripciones: una representaba la posición estratégica de las organizaciones que se centran en un rango limitado de servicios (defensiva), y la otra representaba la posición de las organizaciones que se orientan al cambio y a la búsqueda de nuevos servicios (exploradora). Los encuestados debían situar los dos tipos de estrategia en una escala Likert de 5 puntos, donde un extremo de la escala representaba un hospital tipo defensivo (1) y el otro un hospital tipo explorador (5). Esto permite representar la estrategia como una variable continua. Valores altos de la escala representa una prioridad estratégica exploradora, mientras valores bajos representan una prioridad estratégica defensiva.

D. Naranjo-Gil

El *rendimiento organizativo* fue medido utilizando medidas objetivas, siguiendo a Van Peursem, Pratt y Lawrence (1995) y Calzado, García, Laffarga y Larrán (1999) usamos datos de actividad asistencial en atención especializada publicados por los hospitales y servicios centrales regionales. Descartamos el uso de medidas de percepción del rendimiento debido a que su uso ha sido criticado cuando es posible que el investigador obtenga medidas de rendimiento objetivas (Pedhazur y Pedhazur, 1991). Los indicadores de rendimiento disponibles representan el uso de recursos sanitarios de las áreas claves de los hospitales: Área de Hospitalización, Urgencias, Cirugía y Actividad Ambulatoria (Errasti, 1997; Calzado *et al.*, 1999). Debido a la diversidad de indicadores disponibles, seleccionamos un indicador por cada área clave basándonos en los comentarios de las 18 entrevistas realizadas a diferentes directores en cuatro hospitales. La variable rendimiento organizativo fue creada como un valor medio de cuatro indicadores de las áreas claves del hospital⁶: Índice de Ocupación, Presión de Urgencias, Uso de Quirófanos y Ratio de Revisiones Externas. La tabla 1 muestra cómo fueron calculados los diferentes indicadores:

TABLA 1.—*Indicadores usados para medir el rendimiento organizativo*

Área de Hospitalización: Índice de ocupación	$\frac{\text{Total n}^\circ \text{ estancias}}{\text{Promedio camas funcionamiento} * 365}$
Área de Urgencia: Presión de urgencias	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ingresos urgentes}}{\text{N}^\circ \text{ ingresos Totales}}$
Área de Cirugía: Uso de Quirófanos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ intervenciones programadas}}{\text{Total quirófanos instalados}}$
Área Ambulatoria: Ratio de revisiones externas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ revisiones o segundas consultas}}{\text{N}^\circ \text{ consultas totales}}$

Este estudio controló el efecto potencial de tres variables en las hipótesis formuladas: El tamaño del hospital, la edad y la antigüedad del equipo directivo. El tamaño del hospital fue medido por el número de camas instaladas (Errasti, 1997). La edad y la antigüedad fueron calculadas respectivamente como un valor medio de la edad y de los años en el puesto de los miembros del equipo directivo (Wiersema y Bantel, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1996).

⁶ Los valores de los cuatro indicadores fueron homogeneizados antes de calcular el valor medio representativo del rendimiento de la organización. Todos los indicadores fueron expresados en unidades dentro de un rango de 0 a 1 de forma que el rendimiento mejoraba cuando el valor de los indicadores aumentaba.

4. Resultados

Antes de realizar el contraste de las hipótesis a nivel de equipo realizamos un análisis de fiabilidad inter-rater para ver la congruencia en las respuestas de los distintos miembros del equipo directivo con el objeto de agregarlas. Todos los coeficientes de fiabilidad inter-rater tenían valores superiores a 0.60, lo cual indicaba un buen acuerdo y congruencia entre las respuestas de los miembros del equipo directivo (James, Demaree y Wolf, 1984). También se realizaron diversos contrastes estadísticos para evaluar el sesgo de no respuesta, los cuales incluyeron una comparación de los directores que respondieron a la encuesta con los de la lista de mailing original, una comparación de los directores que contestaron primero y los que lo hicieron más tarde, y una comparación de las respuestas de los directores incluidos en los equipos directivos y los excluidos (Pedhazur y Pedhazur, 1991). Las pruebas de Chi-

TABLA 2.—*Prueba Chi-Cuadrado para Tamaño de los Hospitales*

Tamaño	Lista Original	%	Respuesta Encuesta	%
Pequeño (menos de 250 camas)	375	42.42	200	42.30
Medio (entre 250 y 600 camas)	265	29.98	154	32.55
Grande (más de 600 camas)	244	27.60	119	25.15
Total	884	100	473	100
Chi-cuadrado $\chi^2 = 4.465$ gl = 2 $\rho = 0.107$				

TABLA 3.—*Prueba Chi-Cuadrado para Dependencia Gubernamental de los Hospitales*

Dependencia Gubernamental	Lista Original	%	Respuesta Encuesta	%
Andalucía	143	16.17	85	17.97
Navarra	16	1.8	8	1.69
Canarias	43	4.86	20	4.22
Cataluña	106	12	64	13.53
Valencia	92	10.40	47	9.93
Galicia	55	6.24	26	5.49
País Vasco	53	6	28	5.91
Insalud (resto comunidades)	376	42.53	195	41.26
Total	884	100	473	100
Chi-cuadrado $\chi^2 = 6.455$ gl = 7 $\rho = 0.488$				

⁷ A efectos de facilitar el análisis el tamaño del hospital fue dividido en tres categorías (pequeño, mediano y grande). La inclusión de la dependencia gubernamental permitió distinguir entre las regiones con una larga autonomía en gestión sanitaria de las regiones con una reciente autonomía, estas últimas agrupadas bajo la siglas Insalud hasta 2002.

D. Naranjo-Gil

cuadrado y las de t-para muestras independientes realizadas sobre varias características, como el tamaño del hospital y la dependencia gubernamental⁷, no revelaron señales de sesgo de no respuesta. Las tablas 2 y 3 muestran los resultados de las pruebas Chi-Cuadrado, así como las características de la muestra obtenida, en relación al tamaño de los hospitales y su dependencia gubernamental.

En las tablas 2 y 3 se muestra el porcentaje de participación de cada tipo de hospital (pequeño, mediano y grande), resaltando el 42.30% de respuesta de los hospitales pequeños (menos de 250 camas). Asimismo, la mayoría de Comunidades Autónomas han aportado alguna respuesta, destacando el alto número de respuestas recibidas desde Andalucía y Cataluña. El porcentaje mayor de respuestas procede del grupo Insalud, que engloba el resto de Comunidades Autónomas que recibieron las transferencias en gestión sanitaria en enero de 2002, destacando dentro de este grupo las respuestas recibidas desde Castilla León y Murcia. La tabla 4 muestra los estadísticos descriptivos de las variables usadas en este estudio.

TABLA 4.—*Estadísticos descriptivos. N=92*

Variable	Media	Desv. tip	Rango teórico	Rango real
1. Experiencia técnica	3.12	0.57	1.00-5.00	1.00-5.00
2. Experiencia administración	3.48	0.61	1.00-5.00	1.00-5.00
3. Educación técnica	2.98	0.53	1.00-5.00	1.00-5.00
4. Educación administración	3.22	0.50	1.00-5.00	1.00-5.00
5. Estrategia Exploradora	3.27	0.55	1.00-5.00	1.00-5.00
6. Rendimiento organización	0.70	0.04	0.00-1.00	0.47-0.93
7. Media Edad	43.85	2.96	—	39.00-51.00
8. Media Antigüedad en el puesto	3.94	1.87	—	1.68-9.00
9. Tamaño organización	364.34	295.86	—	82.00-1442.00

El contraste de las hipótesis se realizó usando dos tipos de análisis estadísticos: Correlaciones de Orden Cero, para el primer conjunto de hipótesis (1 a 4), y Regresiones Moderadas para el segundo conjunto de hipótesis (5 a 8), la cual es la técnica estadística más adecuada para medir el ajuste como interacción entre dos variables (Hartmann y Moers, 2003; Venkatraman, 1989). Se contrastaron cuatro modelos de regresión moderada, analizando de forma separada el efecto en el rendimiento organizativo de la relación entre estrategia y educación y experiencia del equipo directivo (técnica y administrativa). Dado que este estudio se centra en el ajuste contingente, sólo es de interés el término de interacción (β_3). Aunque el uso de interacciones de tres variables también es posible, siguiendo las hipótesis formuladas así como las críticas de Hartmann y Moers (2003) a la interpretación de las interacciones de tres variables, se contrastaron de dos en dos, como sigue:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \mu$$

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

Donde: Y= Rendimiento de la organización.
 X_1 = Énfasis en una estrategia exploradora.
 X_2 = Características del equipo directivo (educación y experiencia).

El efecto del término de interacción (β_3) se completó evaluando el cambio en el poder explicatorio del modelo de regresión. Se evaluó si la introducción del término de interacción en el modelo principal producía un aumento de la significación de la R cuadrada ajustada del modelo⁸ (Hartmann y Moers, 2003). La tabla 5 muestra los resultados del análisis de correlaciones parciales y la tabla 6 los resultados del análisis de regresiones moderadas para el efecto interacción de los cuatro modelos.

TABLA 5.—Análisis de correlación entre Equipos Directivos y Prioridad Estratégica. Coeficientes de Correlación de Pearson. N=92

	Estrategia Exploradora
Educación técnica	0.274*
Educación administración	-0.093
Experiencia técnica	0.206**
Experiencia administración	0.168**

* significativa al 0.01 (dos colas) ** significativa al 0.05 (dos colas).

Respecto al primer conjunto de hipótesis (1 a 4) que relacionaban las características del equipo directivo (experiencia y educación) con las diferentes prioridades estratégicas (defensivas y exploradoras), los resultados en la tabla 5 soportan la hipótesis 1, ya que muestran una relación positiva y significativa entre la educación técnica y la estrategia exploradora. Del mismo modo, la tabla 5 muestra una relación negativa entre la educación administrativa y la estrategia exploradora, sin embargo dicha relación no es significativa, lo cual no proporciona soporte a la hipótesis 2. Los resultados en la tabla 5 apoyan la hipótesis 3, ya que la relación entre la experiencia técnica del equipo directivo y la estrategia exploradora es positiva y significativa. Sin embargo los resultados no soportan la hipótesis 4, ya que la relación entre la experiencia administrativa del equipo directivo y la estrategia exploradora es opuesta a la postulada, siendo positiva y significativa.

Respecto al segundo conjunto de hipótesis (5 a 8) que analizan el efecto en el rendimiento organizativo de la relación entre el equipo directivo y la estrategia, los resultados en la tabla 6 soportan la hipótesis 5, mostrando que la interacción de la educación técnica con la estrategia exploradora tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento de la organización. Además se puede observar que la introducción del término de interacción explica

⁸ La R cuadrada ajustada intenta corregir la R cuadrada para reflejar mejor la bondad de ajuste del modelo a la población, por ello proporciona un apoyo más fuerte en el análisis de la variación en la variable dependiente explicada por el modelo de regresión.

D. Naranjo-Gil

TABLA 6.—Análisis de regresión lineal entre Equipos Directivos y Prioridad Estratégica. Coeficientes de regresión estandarizados. N=92

VARIABLES	Efecto Principal	Efecto Interacción
Modelo 1:		
Educación técnica	0.203**	0.190**
Estrategia Exploradora	0.179**	0.186**
Educ. técnica x Estrategia Exploradora		0.208**
Edad	0.069	0.071
Antigüedad	0.092	0.088
Tamaño	0.109	0.112
R ² ajust (F)	0.066 (5.873*)	0.117 (7.923*)
ΔR ² ajust (F del ΔR ²)		0.051 (5.069**)
Modelo 2:		
Educ. administrativa	-0.168	-0.139
Estrategia Exploradora	0.155	0.141
Educ. administrativa x Estrategia Exploradora		-0.127
Edad	0.062	0.067
Antigüedad	0.098	0.093
Tamaño	0.101	0.108
R ² ajust (F)	0.150 (6.149*)	0.121 (5.987*)
ΔR ² ajust ¹ (F del ΔR ²)		-0.029 (4.158)
Modelo 3:		
Experiencia técnica	0.189**	0.214**
Estrategia Exploradora	0.194**	0.205**
Experiencia técnica x Estrategia Exploradora		0.342*
Edad	0.079	0.074
Antigüedad	0.087	0.096
Tamaño	0.104	0.112
R ² ajust (F)	0.068 (5.881**)	0.102 (8.617*)
ΔR ² ajust ¹ (F del ΔR ²)		0.034 (5.623**)
Modelo 4:		
Experiencia administrativa	-0.213**	-0.221**
Estrategia Exploradora	0.191**	0.187**
Exper. administrativa x Estrategia Exploradora		-0.266**
Edad	0.072	0.075
Antigüedad	0.102	0.098
Tamaño	0.107	0.103
R ² ajust (F)	0.136 (6.629*)	0.194 (8.122*)
ΔR ² ajust ¹ (F del ΔR ²)		0.058 (5.481**)

Variable dependiente = Rendimiento organizativo.

* significativa al 0.01 (dos colas), ** significativa al 0.05 (dos colas).

mejor que el efecto principal la variación en el rendimiento, ya que el cambio en el R² ajustado es positivo en un 5.1%. Además, el test de significación del estadístico F para la variación en R² confirmó que el incremento era significativo (Jaccard, Turrisi y Wan, 1990). Sin embargo, la hipótesis 6 no fue soportada por los resultados, ya que la interacción entre la educación administrativa y el énfasis en una estrategia exploradora tiene un efecto negativo, aunque no significativo, en el rendimiento, siendo además el cambio en el R² ajustado negativo. La tabla 6 muestra apoyo a la hipótesis 7, en la cual se postuló que la interacción entre la experiencia técnica y la estrategia exploradora

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

tenía un efecto positivo y significativo en el rendimiento de la organización, siendo el cambio en el R^2 positivo y significativo. Por último, la tabla 6 también proporciona soporte a la hipótesis 8, ya que la interacción entre la experiencia administrativa y la estrategia exploradora tiene un efecto negativo y significativo en el rendimiento, además el término de interacción explica mejor que el efecto principal la variación en el rendimiento, ya que el cambio en el R^2 ajustado es positivo y significativo⁹.

En resumen, estos resultados proporcionan apoyo general a la relación entre la formación del equipo directivo (experiencia y educación) y la prioridad estratégica perseguida por la organización. También los resultados muestran que cuando existe un ajuste o alineamiento entre la estrategia y las características del equipo directivo, en especial la experiencia, el rendimiento de la organización se ve mejorado, sin embargo la ausencia de este ajuste afectará negativamente al rendimiento.

5. Discusión y conclusiones

El objetivo de este trabajo fue analizar cómo la estrategia mejora el rendimiento organizativo cuando es gestionada por equipos directivos con determinadas características. Se analizaron la experiencia y educación del equipo directivo en dos grandes áreas: técnica o especializada y en administración o gestión general. Se establecieron dos conjuntos de hipótesis, en el primero (hipótesis 1 a 4) se examinó, bajo la teoría de los mandos superiores, la relación entre la estrategia y las características del equipo directivo. En el segundo conjunto (hipótesis 5 a 8) se analizó el efecto en el rendimiento organizativo de la interacción entre estrategia y equipo directivo.

Respecto a la relación entre la estrategia y las características del equipo directivo (educación y experiencia), los resultados permiten concluir que una estrategia exploradora está positivamente relacionada con el incremento de la educación y experiencia técnica del equipo directivo. Estos resultados son consistentes con estudios previos que analizan la relación entre los equipos directivos y la estrategia (Bantel y Jackson, 1989; Thomas *et al.*, 1991; Finkelstein y Hambrick, 1996). Thomas *et al.* (1991, p. 519) encontraron que con mayor probabilidad las empresas exploradoras estaban gestionadas por directivos con una formación en las funciones relacionadas con el *output* (p.ej., investigación y desarrollo de productos), mientras las empresas defensoras tenían una significativa proporción mayor de directores con una formación en las funciones relacionadas con el *throughput* (p.ej., finanzas). De forma general podemos concluir que los equipos con una formación dominante en el núcleo productivo o técnico de una organización, normalmente relacionados con temas de ingenie-

⁹ La inclusión de las variables de control en todas las regresiones reveló que no tenían una relación significativa con el rendimiento, lo cual sugiere que el tamaño, la edad y la antigüedad no son variables que confunden nuestros resultados (Hartmann y Moers, 2003).

D. Naranjo-Gil

ría, medicina o I+D (Benveniste, 1987), estarán más orientados a la mejora técnica, al desarrollo de nuevos productos o servicios, y a la forma de prestar el servicio para satisfacer mejor las necesidades de los clientes (Bantel y Jackson, 1989; Abernethy y Lillis, 2001). Por otro lado, los directivos con una formación ajena al núcleo productivo de la organización, normalmente relacionada con temas de gestión general, finanzas y administración de empresas (Benveniste, 1987; Jensen y Zajac, 2004), estarán más familiarizados con procesos de control de la organización, supervisando las operaciones y actividades en la empresa para incrementar la rentabilidad económica de la organización (Song, 1982; Bacharach *et al.*, 1991; ver Finkelstein y Hambrick, 1996). Los resultados también muestran, de forma opuesta a la esperada, una relación positiva entre la experiencia en administración del equipo directivo y la estrategia exploradora. Una explicación plausible a este resultado es que los directivos llegan a los puestos de administración y gestión con un conocimiento previo de los procesos y actividades del núcleo técnico, lo que lleva a que se sientan más cómodos y familiarizados con la introducción de cambios en la prestación de servicios o puesta en marcha de nuevas actividades en la organización (Benveniste, 1987; Schultz y Pal, 2004). Benveniste (1987) afirmó que los directivos con experiencia previa en las actividades productivas claves de la organización reducían sus aptitudes administrativas o burócratas (control centralizado) al conocer mejor y estar más familiarizados con los procesos de fabricación y prestación de servicios de la organización. En esta línea, Schultz y Pal (2004) argumentaron que los directivos con una formación médica previa (opuesta a una formación en administración de empresas) pueden mejorar fácilmente la reputación de la organización y la satisfacción de los clientes cuando ejercen de gestores, ya que empiezan su carrera con un énfasis en los pacientes y con el conocimiento de los requisitos para desarrollar servicios de alta calidad (Shultz y Pal, 2004, p. 105).

Respecto al afecto del equipo directivo y estrategia en el rendimiento organizativo (hipótesis 5 a 8), se analizó cómo afecta al rendimiento el ajuste entre la estrategia y las características del equipo directivo (experiencia y educación). Los resultados permiten concluir que el alineamiento apropiado entre la estrategia y las características del equipo directivo mejorará el rendimiento organizativo, mientras el desajuste lo disminuirá. Así las organizaciones que persigan una estrategia exploradora mejorarán su rendimiento cuanto mayor sea la experiencia y educación técnica del equipo directivo. Sin embargo, estas organizaciones disminuirán su rendimiento cuanto mayor sea la experiencia administrativa del equipo directivo. Estos resultados soportan los estudios de Miles y Snow (1978) y Thomas *et al.* (1991), quienes argumentaron que determinadas estrategias debían ser dirigidas por equipos directivos con la formación y experiencia adecuadas para conseguir una mejora del rendimiento. Govindarajan (1989) y Thomas y Ramaswamy (1996) encontraron que un alineamiento de la estrategia con las características demográficas de los directivos (incluidas educación y experiencia) mejoraría el rendimiento de la organización. Mientras que la falta de tal alineamiento afectaría negativamente al rendimiento. En este sentido, Thomas *et al.* (1991) encontraron que cuando el grado de alineamiento entre la estrategia exploradora y las caracte-

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

rísticas de los directores disminuye (aumenta), el nivel de rendimiento organizativo empeora (mejora). En conjunto los resultados permiten concluir que tanto la educación como la experiencia del equipo directivo son características que moderan la relación entre la estrategia y el rendimiento organizativo. Asimismo, los resultados aportan evidencia empírica a favor la teoría contingente, permitiéndonos concluir que sigue siendo un marco descriptivo válido para analizar el efecto del ajuste de las variables organizativas en el rendimiento (Donaldson, 2001).

La presente investigación ha demostrado que las características del equipo directivo pueden ser más o menos efectivas en función de su alineamiento con la estrategia organizativa. Una importante consecuencia práctica es que no sólo perseguir una determinada estrategia es importante para conseguir mejorar el rendimiento organizativo, sino también el ajuste entre la estrategia y las características de los directivos. Los directivos deben complementar su formación tanto técnica como administrativa para conseguir optimizar la gestión de la estrategia. Schultz y Pal (2004) demostraron que en el sector de hospitales tanto la formación médica como económica deben complementarse para conseguir que los equipos directivos mejoren la gestión de la estrategia y el rendimiento organizativo. Este estudio ofrece a los miembros del Consejo de Administración y a las Autoridades Gubernamentales responsables de la formulación de la estrategia en organizaciones públicas, cómo pueden complementar y modificar las características de los equipos directivos con el objeto de conseguir un mejor ajuste entre la organización y los requerimientos de un entorno cada vez más cambiante (Guo, 2003; Wiersema y Bantel, 1992). Con ello, las organizaciones pueden estar mejor preparada para anticiparse e implantar las (re)orientaciones estrategias necesarias para competir de forma eficiente.

Como cualquier estudio empírico, este trabajo tiene varias limitaciones, algunas relacionadas con el cuestionario como el uso de medidas perceptuales o el hecho de no usar un muestreo aleatorio (Dillman, 2000). Otras limitaciones se relacionan con el análisis de la causalidad y el sector elegido. La causalidad no puede ser evaluada en estudios de corte transversal como el presente. Respecto al sector, la principal limitación es que la generalización de los resultados debe hacerse con cautela. Aunque creemos que los hospitales públicos es un sector adecuado para contrastar nuestras hipótesis, puede contener idiosincrasias que no hayan sido consideradas. La replica de este estudio en otros sectores podría extender nuestra investigación analizando si las relaciones postuladas se mantienen en diferentes sectores, lo cual aumentaría la generabilidad de los resultados. Si los resultados no soportasen las relaciones desarrolladas en este estudio, habría una oportunidad para descubrir variables potencialmente importantes para comprender mejor la relación entre equipo directivo, estrategia y rendimiento. Estudios futuros podrían examinar los efectos de los procesos de grupo en el desarrollo y gestión de la estrategia. En particular, los procesos orientados a la comunicación, conflicto, y a la búsqueda de consenso podrían tener efectos significativos tanto en la estrategia como en el rendimiento de la organización. Trabajos futuros también podrían usar datos longitudinales y otros métodos de investigación, tales

D. Naranjo-Gil

como estudios de casos y experimentos, que permitieran evaluar las causas y efectos de las relaciones entre las variables analizadas.

Referencias bibliográficas

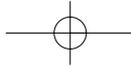
- ABERNETHY, M.A. y LILLIS, A.M. (2001): «Interdependencies in Organization Design: A Test in Hospitals». *Journal of Management Accounting Research*, 13, págs. 107-129.
- ÁLVAREZ-DARDET ESPEJO, C., CUEVAS RODRÍGUEZ, G. y ARAUJO PINZÓN, P. (2003): «Un estudio exploratorio sobre el uso de la información contable de gestión en los procesos estratégicos de las empresas españolas». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, págs. 29-46.
- ARMSTRONG, P. (1987): «Engineers, management and trust». *Work, Employment and Society*, 1, págs. 421-440.
- BACHARACH, S.B.; BAMBERGER, P. y CONLEY, S.C. (1991): «Negotiating the See-Saw of managerial strategy: A resurrection of the study of professionals in organizational theory». *Research in the Sociology of Organizations*, 8, págs. 217-238.
- BANTEL, K.A. y JACKSON, S.E. (1989): «Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?». *Strategic Management Journal*, 10, págs. 107-124.
- BARRETT, D. y WINDHAM, S.R. (1984): «Hospital boards and adaptability to competitive environments». *Health Care Management Review*, 9, págs. 11-20.
- BATE, P. (2000). «Changing the culture of a hospital: From hierarchy to networked community». *Public Administration*, 78, 3, págs. 485-512.
- BENVENISTE, G. (1987): *Professionalizing the organization: Reducing bureaucracy to enhance effectiveness*. Jossey-Bass Ltd. London.
- BOZEMAN, B. y PANDEY, S.K. (2004): «Public Management Decision Making: Effects of Decision Content». *Public Administration Review*, 64 (5), 553-566.
- BRYSON, J. (1995): *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations*; San Francisco, CA. Jossey-Bass Publishers.
- CABELLO MEDINA, C., GARCÍA RODRÍGUEZ, M., JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A. y RUIZ NAVARRO, J. (2000): «Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, págs. 365-381.
- CALZADO CEJAS, Y., GARCÍA VALDERRAMA, T., LAFFARGA BRIONES, J. y LARRÁN JORGE, M. (1998): «Relación entre eficiencia y efectividad en los hospitales del Servicio Andaluz de Salud». *Revista de Contabilidad*, 1 (2), págs. 49-83.
- CANNELLA, A.A., PETTIGREW, A. y HAMBRICK, D. (2001): «Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy». *The Academy of Management Executive*, 15 (3), págs. 36-42.
- CARRETERO ALCÁNTARA, L. (2000): «Herramientas para la Gestión Clínica». *Gestión Hospitalaria*, 11, págs. 15-21.
- CARPENTER, M.A., GELETKANYCZ, M.A. y SANDERS Wm. G. (2004): «Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition». *Journal of Management*, 30 (6), págs. 749-778.
- CHAGANTI, R. y SAMBHARYA, R. (1987): «Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management». *Strategic Management Journal*, 8, págs. 393-401.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- DENHARDT, Rober B. (1993): *The Pursuit of Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organizations*; Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

- DILLMAN, D.A. (2000): *Mail and Internet Surveys*. New York; John Wiley and Sons, Inc.
- DONALDSON, L. (2001): *The contingency theory of organizations*. Sage, California.
- DOTY, H., GLICK, W. H. y HUBER, G.P. (1993): «Fit, Equifinality, and Organizational effectiveness: A test of two configurational theories». *Academy of Management Journal*, 36 (6), págs. 1196-1250.
- EDEN, C. y ACKERMANN, F. (2004): *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage, London.
- ERRASTI, F. (1997): *Principios de Gestión Sanitaria*, Diaz de Santos S.A., Madrid.
- FINKELSTEIN, S. (1992): «Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation». *Academy of Management Journal*, 35, págs. 505-538.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D.C. (1996): *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, St. Paul, Minneapolis, West Publishing Company.
- HOQUE, K., DAVIS, S. y HUMPHREYS, M. (2004): «Freedom To Do What You Are Told: Senior Management Team Autonomy in an NHS Acute Trust». *Public Administration*, 82 (2), págs. 355-375.
- GOES, J.B. y PARK, S.H. (1997): «Interorganizational links and innovation: The case of Hospital Services». *Academy of Management Journal*, 40 (3), págs. 673-696.
- GOVINDARAJAN, V. (1989): «Implementing competitive strategies at the business unit level, Implications of matching managers to strategy». *Strategic Management Journal*, 10, págs. 251-269.
- GUO, K.L. (2003): «An Assessment Tool For Developing Healthcare Managerial Skills and Roles». *Journal of Healthcare Management*, 48 (6), págs. 367-376.
- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. (1984): «Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation». *Academy of Management Journal*, 27, págs. 25-41.
- HAMBRICK, D. (1998): «Corporate coherence and the top management team». In *Navigating Change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*, Hambrick, D.C.; Nadler, D.A. & Tushman, M.L. Boston, MA; Harvard Business School Press, págs. 123-140.
- HAMBRICK, D. y MASON, P. (1984): «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers». *Academy of Management Review*, 9, págs. 193-206.
- HAMBRICK, D.C., CHO, T.S. y CHEN, M. (1996): «The influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's Competitive Moves». *Administrative Science Quarterly*, 41, págs. 659-684.
- HARTMANN, F.G.H. y MOERS, F. (2003): «Testing contingency hypotheses in budgetary research using moderated regression analysis: A second look». *Accounting, Organizations and Society*, 28, págs. 185-191.
- HITT, M., y TYLER, B. (1991): «Strategic decision models: Integrating different perspectives». *Strategic Management Journal*, 12, págs. 327-352.
- HUFF, A.S. (1982): «Industry Influences on Strategy Reformulation». *Strategic Management Journal*, 3, págs. 119-131.
- JACCARD, J., TURRISI, R. y WAN, C.K. (1990): *Interaction effects in multiple regression*. Ewbury Park: Sage Publications.
- JAMES, L.R., DEMAREE, R.G. y WOLF, G. (1984): «Estimating within-group interrater reliability with and without response bias». *Journal of Applied Psychology*, 69, págs. 85-98.
- JENSEN, M. y ZAJAC, E.J. (2004): «Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm». *Strategic Management Journal*, 25, págs. 507-524.
- KIMBERLEY, J.R. y EVANISKO, M.J. (1981): «Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on Hospital adoption of tech-

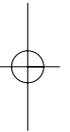
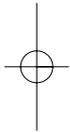
D. Naranjo-Gil

- nological and administrative innovation». *Academy of Management Journal*, 24 (4), págs. 689-713.
- KNIGHT, D., PEARCE, C.L., SMITH, K.G., OLIAN, J.D., SIMS, H.P., SMITH, K.A. y FLOOD, P. (1999): «Top management team diversity, group process, and strategic consensus». *Strategic Management Journal*, 20, págs. 445-465.
- MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1958): *Organizations*, New York: Wiley.
- MICHEL, A.I. y HAMBRICK, D.C. (1992): «Diversification posture and the characteristics of the top management team». *Academy of Management Journal*, 35, págs. 9-37.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- MINTZBERG, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*; New York, The Free Press.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, London.
- PEDHAZUR, E.J. y PEDHAZUR, L. (1991): *Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, United States.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- RAMÍREZ ALESÓN, M.L. y ESPITIA ESCUER, M.A. (2000): «El impacto de la estrategia de diversificación de producto e internacional sobre los resultados corporativos de las grandes empresas españolas». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 5, págs. 111-131.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (2001): «Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 77-107.
- SCHWENK, C. R. (1995): «Strategic Decision Making». *Journal of Management*, 21 (3), págs. 471-493.
- SHORTELL, S.M. y ZAJAC, E.J. (1990): «Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity». *Academy of Management Journal*, 33, págs. 817-832.
- SCHULTZ, F.C. y PAL, S. (2004): «Who Should Lead a Healthcare Organization: MDs or MBAs». *Journal of Healthcare Management*, 29 (2), págs. 103-117.
- SONG, J. (1982): «Diversification strategies and the experience of top executives of large firms». *Strategic Management Journal*, 3, págs. 377-380.
- STONE, M.M. y CRITTENDEN, W. (1993): «A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations, 1977-1992». *Nonprofit Management and Leadership*, 4, págs. 193-214.
- THOMAS, A.S., LITSCHERT, R.J., y RAMASWAMY, S. (1991): «The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 509-522.
- THOMAS, A.S. y RAMASWAMY, K. (1996): «Matching managers to strategy: Further Tests of the Miles and Snow Typology», *British Journal of Management*, 7, págs. 247-261.
- VAN PEURSEM, K.A., PRATT, M.J. y LAWRENCE, S.R. (1995): «Health management performance: A review of measures and indicators». *Accounting, Auditing & Accountability*, 8 (5), págs. 34-70.
- VENKATRAMAN, N. (1989): «The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence». *Academy of Management Review*, 14 (3), págs. 423-444.
- WALLICK, W.G. (2002): «Healthcare Managers' Roles, Competencies, and Outputs in Organizational Performance Improvement». *Journal of Healthcare Management*, 47(6), 390-402.



El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia...

- WHITTINGTON, R. (2002): *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Thomson Parainfo, 2ª ed. Madrid.
- WIERSEMA, M. y BANTEL, K. (1992): «Top management team demography and corporate strategic change». *Academy of Management Review*, 15, págs. 91-121.
- YOUNG, G., CHARNS, M. y SHORTELL, S. (2001): «Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system». *Strategic Management Journal*, 22, págs. 935-951.
- ZAHRA, S.A. y PEARCE, J.A. (1990): «Research Evidence on the Miles-Snow Typology». *Journal of Management*, 16, págs. 751-768.
- ZAJAC, E.J. y SHORTELL, S.M. (1989). «Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications». *Strategic Management Journal*, 10, págs. 413-440.



D. Naranjo-Gil

ANEXO 1: Cuestionario

1. Características Directivos: Experiencia y Educación

- Título y Grado universitario.
- Años de formación en temas de gestión y administración de empresas fuera de la universidad (p.ej., seminarios, masters y cursos especialización).
- Años de formación en temas asistenciales fuera de la universidad (p.ej., seminarios, masters y cursos de especialización).
- Años de experiencia asistencial (clínica) en hospitales públicos.
- Años de experiencia asistencial en otras organizaciones del sector salud (p.ej., hospitales privados y otras instituciones sanitarias).
- Años de experiencia en la gestión o dirección de hospitales públicos.
- Años de experiencia en la gestión de otras organizaciones del sector salud (p.ej., hospitales privados y otras instituciones sanitarias).

2. Prioridad Estratégica

Teniendo en cuenta las siguientes dos descripciones, sitúe en la escala de abajo la posición pasada y presente de su hospital, considerando que (1) representa un Hospital tipo A y (5) representa un Hospital tipo B. Ninguno de los dos tipos puede considerarse superior o inferior al otro.

El **Hospital A** ofrece un conjunto de servicios relativamente estables y tiende a centrarse exclusivamente en ciertas actividades, dirigidas a cubrir las necesidades de un núcleo específico de la población. Por lo general el Hospital A no está a la vanguardia de nuevos servicios desarrollados dentro del sector sanitario. Los programas que lleva a cabo se suelen concentrar sobre las especialidades propias del hospital. Cree que hacer el mejor trabajo posible en el abanico de servicios que ofrece es lo más importante.

El **Hospital B** realiza cambios con relativa frecuencia en el conjunto de actividades que ofrece y tiende a ofertar un mayor abanico de servicios médicos comparado con otros hospitales de similar tamaño y función. Asimismo responde a las primeras señales de necesidad de nuevos servicios e intenta aplicar rápidamente las nuevas tecnologías aparecidas en el sector sanitario. Otros hospitales suelen seguir al Hospital B en el desarrollo de algunos programas o actividades.