

LOS ENFOQUES PRESCRIPTIVOS Y DESCRIPTIVOS EN LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: UNA COMPARACION TEORICA CON REFERENCIA AL PLAN ESTRATEGICO DE UN HOSPITAL PUBLICO

Antonio Blanco Gómez
Manuel Villasalero Díaz
(Universidad de Castilla-La Mancha)

En este trabajo se estudian las peculiaridades existentes en la dirección estratégica de organizaciones no lucrativas. Este tipo de entes se diferencia de las empresas en que presentan un sistema de poder más diversificado y centralizado, lo que implica un mayor potencial de conflicto organizativo. De acuerdo con los enfoques descriptivos en el pensamiento estratégico, a medida que el poder dentro de la organización está menos integrado, la toma de decisiones ha de ser más participativa, reflejando los intereses de los distintos colectivos que conforman la misma. En este sentido, se establece un marco conceptual orientado a la delimitación del sistema de poder de organizaciones no lucrativas y sus implicaciones estratégicas, que consta de cinco variables y dos directrices. Con la finalidad de presentar evidencia preliminar que lo soporte, ha sido aplicado al caso concreto del plan estratégico elaborado por el Complejo Hospitalario de Albacete, detectándose dos características. En primer lugar, se verifica el alto grado de descentralización y diversificación del poder dentro de esta organización, a partir de la medición cuantitativa y cualitativa de variables como la cultura organizativa, los mecanismos integradores, el poder de referencia, el poder de experto y la diferenciación funcional. En segundo lugar, se constata que no existe equilibrio entre la composición por colectivos de la organización y la importancia relativa de cada uno de éstos en la formulación estratégica, lo que provoca problemas de efectividad de las decisiones adoptadas.

In this work the distinctive characteristics in strategic management of not-for-profit organizations are studied. This kind of entities have important differences regarding a greater degree of diversification and decentralization of the power system than enterprises, thereby increasing the level of organizational conflict. In accordance with the descriptive focuses in strategic thought, as the power inside the organization is less integrated, the decision-making must be more participative, taking account of the different interests by the groups the organization comprises. In this sense, we propose a conceptual framework guided to the definition of the power system of not-for-profit organizations and its strategic implications, that has got five variables and two guidelines. With the purpose of presenting preliminary evidence in support of this framework, we use it in explaining the concrete case of the Albacete Hospital Bureau's strategic plan. Two characteristics emerge. In the first place, the degree of decentralization and diversification of power inside this organization is clearly high, starting from a quantitative and qualitative measurement of such variables as organizational culture, integrative mechanisms, reference power, expert power and functional differentiation. In the second place, there is not equilibrium between the composition by groups of this organization and the relative importance of each one of them in the strategic formulation, thereby determining problems of effectiveness in decisions carried out.

PALABRAS CLAVE.- dirección estratégica, organizaciones no lucrativas, hospitales públicos, sistema de poder, conflicto organizativo.

KEY WORDS.- strategic management, not-for-profit organizations, public hospitals, power system, organizational conflict.

1. INTRODUCCION

La dirección estratégica de la empresa, como orientación para la toma de decisiones organizativas ante entornos caracterizados por la turbulencia, hostilidad, complejidad y diversidad, ha sido fundamentalmente desarrollada y utilizada en el ámbito de entes lucrativos, esto es, aquéllos que guían su comportamiento hacia la consecución de riqueza o beneficio para sus propietarios (Ansoff, 1979). La forma principal de entes lucrativos en las sociedades actuales es la empresa, cuyo objetivo es la maximización de su valor en los mercados (Cuervo, 1991). No obstante, esta constatación parece incongruente con el creciente peso de las organizaciones no lucrativas -ONL- y la necesidad que presentan de una metodología adecuada para el establecimiento de su posición socioeconómica en el futuro y la elección de los medios más efectivos para obtenerla (Butler y Wilson, 1990).

Algunas mediciones para Estados Unidos sitúan la importancia relativa de las ONL en la actividad económica en un 25 por 100 tanto del Producto Interior Bruto como del Empleo Total Neto (Hay, 1990). En el caso de España, es difícil establecer valoraciones fiables en términos económicos (Barreno, 1991), pero puede estimarse que no es inferior al supuesto americano, aunque la composición sea diferente. En general, la contribución de las ONL públicas sería mayor que las de las ONL privadas, dada la menor tradición social y legal existente en este último ámbito en España (Guerras, 1995).

Junto a su notable importancia, este tipo de organizaciones destacan, en muchos casos, por la apreciable ineficiencia con la que desarrollan su actividad (Serra, 1990; Montserrat, 1991). A pesar de que no subyace en su comportamiento la obtención de un beneficio, las ONL asignan una serie de recursos escasos para el cumplimiento de unos determinados fines, por lo que su dimensión económica es evidente y el concepto de eficiencia adquiere pleno significado (Hansmann, 1987). Este hecho ha dado lugar a un creciente desplazamiento de múltiples ONL públicas hacia sistemas de gestión lucrativos a partir de distintos mecanismos -autonomía de decisión, financiación autoadministrada, concesiones, subcontratación, privatización, etc.- y la adopción por parte de la gran mayoría de ONL privadas y algunas públicas de sistemas de dirección basados en planteamientos estratégicos (Bowman y Asch, 1996). Por tanto, cabe distinguir dos líneas de investigación emergentes en este punto. En primer lugar, examinar la posibilidad de incorporar objetivos lucrativos en los sistemas de decisión de ONL con la finalidad de aplicar directamente sistemas, métodos y técnicas de dirección desarrolladas en el ámbito empresarial. En segundo lugar, estudiar si estas mismas orientaciones de dirección pueden ser adaptadas al ámbito de las ONL sin que éstas renuncien a sus objetivos como entes no lucrativos⁽⁶⁸⁾.

Este trabajo se centra en la segunda de estas directrices, tratando de analizar el tipo de sistema de dirección estratégica más adecuado para las ONL en función de sus características distintivas, y aplicándolo al sector de hospitales públicos, a partir del estudio de un caso real reciente. Para ello, se discute en términos teóricos la necesaria adecuación que debe existir entre características del proceso de dirección estratégica y estructura de poder dentro de la organización, con la finalidad de lograr planes efectivos y eficientes. De acuerdo con este marco, se valorará en términos críticos la experiencia del Complejo Hospitalario de Albacete -CHA- en la redacción y desarrollo de su estrategia.

2. LAS ESCUELAS PRESCRIPTIVAS Y DESCRIPTIVAS EN LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

En el pensamiento estratégico es posible distinguir dos grandes orientaciones doctrinales, que, a partir de los trabajos de Mintzberg (1990a y 1990b), se han venido a denominar enfoques prescriptivos y descriptivos⁽⁶⁹⁾.

Las diferencias entre ambos pueden establecerse sobre la base de tres dimensiones básicas.

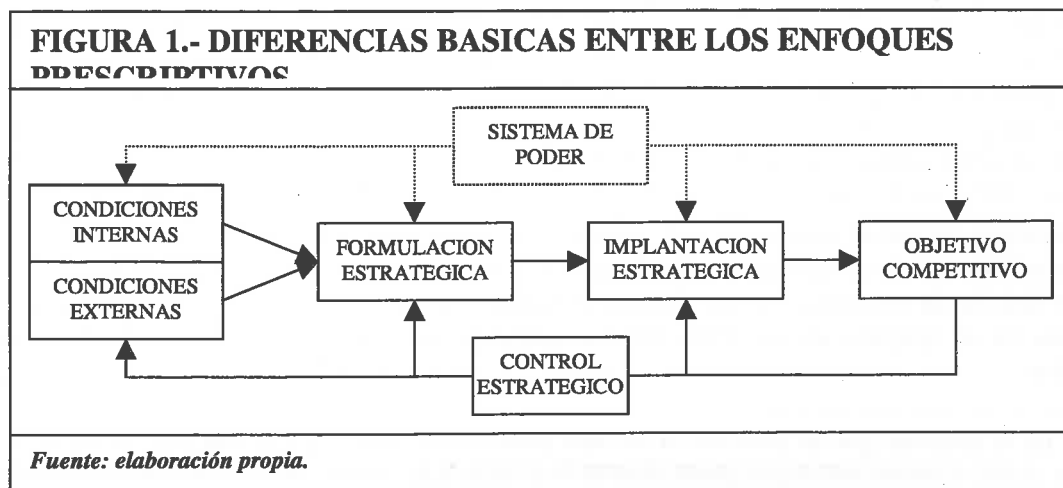
⁽⁶⁸⁾ Nótese que esta diferenciación es fundamental por lo que se refiere al diseño de una política pública para las ONL públicas y privadas. Por ejemplo, en el Reino Unido se ha diseñado una estrategia respecto a este sector que apunta claramente hacia la primera directriz. Los gobiernos conservadores de los años ochenta supusieron la mayoritaria privatización de empresas y otros organismos públicos, junto con el establecimiento de una legislación reguladora de las ONL privadas en la que los sistemas de control presupuestario, la obtención de indicadores de resultado y la auditoria de cuentas eran obligatorios. Por el contrario, en España esta orientación ha sido mucho menos enérgica, centrándose los esfuerzos en el establecimiento de sistemas de dirección adaptados a las peculiaridades del sector no lucrativo público de que se tratase, y proporcionando un marco regulador menos restrictivo para las ONL privadas.

⁽⁶⁹⁾ Dentro de cada enfoque cabe detectar, a su vez, distintas escuelas. La perspectiva prescriptiva está compuesta por la escuela del diseño o empírica (Andrews, 1962), de la planificación o formal (Ansoff, 1965), y del posicionamiento o analítica (Porter, 1980 y 1985). El enfoque descriptivo comprendería las escuelas del aprendizaje o incrementalista (Lindblom, 1959; Quinn, 1980), configuracional o estructural (Miles y Snow, 1978; Mintzberg y Quinn, 1991), cultural (Normann y Rhenman, 1975), política (Perrow, 1970; Pfeffer, 1982), ecológica (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979), cognoscitiva (Simon, 1957 y 1960) y del *entrepreneurship* (Selznik, 1957; Schein, 1985). Para aproximarse al contenido de cada una de las mismas puede consultarse Mintzberg (1990a y 1990b).

En primer lugar, partiendo de las fases del proceso de dirección estratégica, las escuelas prescriptivas se ocupan fundamentalmente de los aspectos relacionados con la formulación estratégica en un sentido racionalista y normativo, esto es, entienden una perfecta estructuración decisional en la elaboración de la estrategia que debe desarrollarse en términos óptimos, liberada de todo aspecto organizativo que pueda condicionarla. Por el contrario, las escuelas descriptivas se basan en el estudio del proceso de formulación, de la implementación y de los flujos de retroalimentación continuos entre ésta y aquélla, esto es, el control (Mintzberg, 1990a).

En segundo lugar, difieren en cuanto a las fuentes de la estrategia. Las escuelas prescriptivas parten de que las estrategias deliberadas son siempre las realizadas, de acuerdo con su desconsideración de elementos organizativos. Además sólo la alta dirección debe decidir acerca de las estrategias más adecuadas ante cada contexto. Por el contrario, las escuelas descriptivas aceptan que la estrategia deliberada puede no existir o, en su caso, fracasar, surgiendo así una estrategia emergente en la que participan todos o la mayor parte de los miembros de la organización, convirtiéndose así en la estrategia realizada (Mintzberg y Waters, 1985).

En tercer lugar, otro punto de discordancia entre las corrientes prescriptivas y descriptivas lo constituye la cuestión de si las decisiones estratégicas suponen una ruptura temporal respecto a la situación previa o si, por el contrario, su proceso de formación obedece en mayor medida a cambios mediatizados en gran medida por aspectos incorporados al pasado de la empresa. Se asistirá a una decisión de ruptura cuando se produzca un cambio sustancial a lo largo de un elevado número de variables estratégicas⁽⁷⁰⁾ (Miller y Friesen, 1980). De nuevo, el carácter normativo de las corrientes prescriptivas excluye el sometimiento de la estrategia a ninguna situación previa, de forma que debe aplicar en cada momento la decisión estratégica que sea idónea conforme a las circunstancias dadas. Por el contrario, las escuelas descriptivas reconocen, en general, la tesis del incrementalismo lógico según la cual la empresa se adapta a las condiciones cambiantes del entorno de acuerdo con un proceso acumulativo y paulatino⁽⁷¹⁾ (Lindblom, 1959; Quinn, 1980).



⁽⁷⁰⁾ Normalmente, una modificación de las que se indican a continuación determinará la ruptura respecto a la situación previa (Asch, 1993): cambio del director general, una nueva estrategia para un mercado o producto, cambio significativo en interacciones organizacionales -revisión de métodos de trabajo, nuevos productos, etc.-, variación de la estructura organizativa, alteración de los sistemas de gestión -planificación, control e información- y relevantes cambios en el entorno.

⁽⁷¹⁾ Cuando estos cambios son radicales y hostiles, la empresa podría desaparecer en función de su incapacidad para la adaptación, en forma de una decisión estratégica de ruptura, rompiendo la inercia organizativa (Grinyer y Spender, 1979; Miller y Friesen, 1984; Johnson, 1988; Johnson y Schooles, 1993). La mayoría de los estudios sobre cambio estratégico coinciden en señalar que este tipo de decisiones se deben adoptar en períodos aproximados de diez años (Mintzberg y Waters, 1982; Johnson, 1987).

Ambos enfoques comparten el paradigma general de ajuste estratégico, es decir, la empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible siempre y cuando adapte la estrategia a sus condiciones internas -recursos y capacidades- y externas -estructura del entorno genérico y específico- (Tan y Litschert, 1994; Kotha y Nair, 1995; Russo, 1997). No obstante, los enfoques descriptivos tienen en cuenta, además, el importante papel que asume la organización para la formulación, implantación y control de la estrategia, en particular respecto al sistema de poder existente. En algunos casos, a pesar de que las directrices para diseñar una estrategia que se adecue a sus condiciones internas y externas son conocidas, la organización actúa como barrera para su adopción. En estos supuestos está justificado un estudio previo del sistema de poder con la finalidad de establecer las posibles desviaciones que sufrirá la estrategia óptima -ajustada a condiciones internas y externas- y tratar de compensarlas en términos políticos -figura número uno-⁽⁷²⁾.

Asumiendo que el enfoque descriptivo se ocupa del estudio de las repercusiones estratégicas del sistema de poder existente en la organización, y que el enfoque prescriptivo trata de modelar en términos contingentes las relaciones entre condiciones internas-externas, estrategia y resultados, la complementariedad de ambos planteamientos doctrinales es inmediata. El esquema global representado en la figura número uno sugiere que en aquéllos casos en los que el poder esté más descentralizado y diversificado, el nivel de participación de los miembros de la organización deberá ser superior en la formulación e implantación de la estrategia, con la finalidad de que sea efectiva⁽⁷³⁾. Por el contrario, cuando el poder esté centralizado e integrado en la dirección de la organización, el planteamiento de un proceso estratégico de carácter prescriptivo no incurrirá en problemas de ineffectividad apreciables (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983).

3. UN MARCO CONCEPTUAL PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

De acuerdo con Anthony y Young (1988), una ONL puede definirse como aquel ente que persigue un objetivo distinto al beneficio económico para sus propietarios, normalmente la prestación de algún servicio. A esta definición, Hansmann (1987) y Hay (1990) incorporan el requisito de que el posible beneficio o superávit que se obtenga a partir de la actividad no lucrativa no sea distribuido entre los propietarios de la organización. Estos dos requisitos permiten la conceptualización como ONL de un gran número de entes, agrupables en una primera aproximación en públicas y privadas (Guerras, 1995). La literatura sobre aspectos diferenciales de las ONL respecto a las empresas y otras organizaciones lucrativas aunque es aún reducida, ha destacado ya numerosos aspectos⁽⁷⁴⁾. Nuestro objetivo en este trabajo es estudiar el tipo de sistema de dirección estratégica más conveniente para las ONL en función de sus características distintivas respecto al sistema de poder, conforme a la discusión efectuada en el epígrafe previo. Para ello, construimos un marco conceptual que consta de dos elementos:

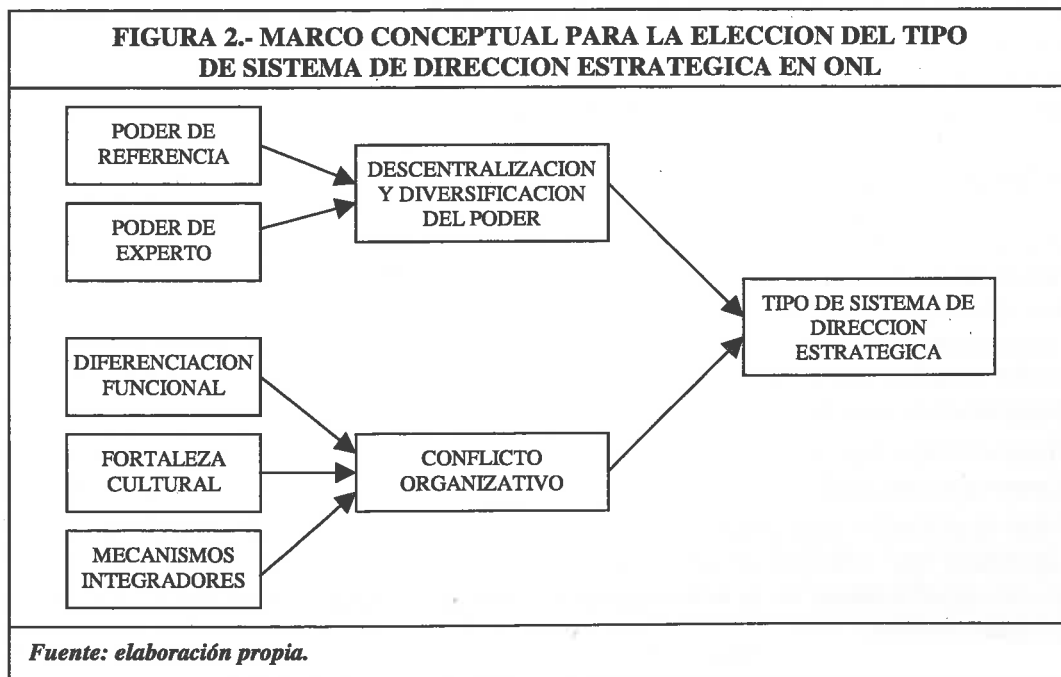
⁽⁷²⁾ En el esquema que se presenta, el enfoque prescriptivo viene representado por las líneas de trazo continuo, donde el control estratégico puede detectar la existencia de nuevas condiciones internas y externas o la necesidad de realizar cambios en la estrategia -formulación-, en la organización -implantación- o en los propios objetivos. El enfoque descriptivo comprendería todo el grafo. Las líneas discontinuas representan la influencia que el sistema de poder puede tener sobre la estrategia óptima, modificando la percepción de las condiciones internas y externas, la formulación estratégica, la implantación estratégica y/o el objetivo competitivo (Bacharach y Lawler, 1980; Morgan, 1986).

⁽⁷³⁾ Convendría en este punto, dado el tipo de entes a los que vamos a analizar, describir las características fundamentales de los mismos de acuerdo con Mintzberg (1979), dentro de las denominadas burocracias profesionales: configuraciones estructurales con predominio de profesionales que ejercitan un control sobre su propio trabajo con relativa independencia de sus colegas y en estrecho contacto con sus clientes, lo que lleva a acentuar la autoridad de naturaleza profesional -el poder del experto- y que delimita estructuras sumamente descentralizadas, tanto vertical como horizontalmente.

⁽⁷⁴⁾ En este sentido pueden consultarse los trabajos de Newman y Wallender (1978 y 1983), Pfeffer y Moore (1980), Pfeffer (1981), Unterman y Davis (1982), Allison (1983), Smith (1984), Wolf (1984), Hansmann (1987), Anthony y Young (1988), Stewart y Ransom (1988), Wheelen y Hunger (1989), Butler y Wilson (1990), Hay (1990), Guerras (1995), Bowman y Asch (1996), Luffman, Lea, Sanderson y Kenny (1996), entre otros.

1.- Determinantes del poder en las organizaciones. La clásica diferenciación de French y Raven (1959) de cinco tipos de poder en las organizaciones -de recompensa, coercitivo, legítimo, de referencia y de experto- ha sido criticada por Crozier (1964), Hickson *et al.* (1971) y Pettigrew (1973). Estas revisiones coinciden en señalar que las tres primeras categorías no son en realidad fuentes de poder, sino comportamientos que se derivan precisamente de no disponer del mismo. Indican que sólo el liderazgo y el conocimiento especializado son verdaderos recursos de poder en las organizaciones. Hickson *et al.* (1971) establecen que el factor que motiva la distribución del poder es la incertidumbre. Aquéllos individuos que son capaces de gestionar la incertidumbre por su carisma y personalidad o por sus conocimientos especializados son los que obtienen el poder en la organización.

2.- Determinantes del conflicto en las organizaciones. A partir del trabajo de Lawrence y Lorsch (1967) la diferenciación entendida como "la diferencia en la orientación cognoscitiva y emocional entre directivos en distintos departamentos funcionales" (p. 11), ha venido siendo considerada la causa más apreciable de conflicto dentro de las organizaciones. A pesar de que este trabajo estaba basado sólo en el equipo directivo para estructuras funcionales, la extensión de esta proposición para todos los miembros de una organización es inmediata (Child, 1984). Conforme la agrupación de los individuos obedece más fielmente a sus conocimientos especializados, la formación de objetivos individuales derivados de subculturas organizacionales será más probable, surgiendo así el conflicto. Dos estrategias han sido reconocidas para solventar el problema de la confrontación en organizaciones estructuradas por funciones. En primer lugar, desarrollar una cultura o ideología común que facilite la renuncia de los fines grupales en función de una misión organizacional. En segundo lugar, establecer mecanismos de integración basados en reuniones temporales y permanentes de miembros pertenecientes a distintos grupos.



De acuerdo con estas dos directrices, conforme el poder esté más descentralizado y diversificado y el conflicto organizativo sea mayor, será más necesario implantar un sistema de dirección estratégica participativo de carácter descriptivo⁽⁷⁵⁾. Para determinar el nivel al que se sitúan estas dos variables es necesario conocer la importancia de individuos carismáticos y profesionales, por un lado, así como el grado de diferenciación funcional, de fortaleza cultural y de utilización de mecanismos de integración, por otro -figura número dos-.

⁽⁷⁵⁾ Existen muchas propuestas de tipologías de sistemas de dirección estratégica. Para una revisión teórica de diez aportaciones puede consultarse Hart y Banbury (1994). A pesar de la gran variedad de clasificaciones establecidas, el nivel de participación de los miembros de la organización en el proceso de dirección estratégica aparece como una dimensión relevante en todas ellas.

En segundo lugar, los mecanismos de integración para corregir este elevado grado de diferenciación funcional son, en general, débiles. Pueden ser clasificados en formales e informales. Los primeros se refieren a la constitución de comités inter-disciplinarios para aquéllos casos clínicos que exceden las competencias y conocimientos de una sola especialidad -por ejemplo, el comité de tumores-. El número de estos comités en el CHA se reduce a cinco y su operatividad no se sitúa en un nivel elevado. Los segundos vienen dados por las peticiones de opiniones puntuales a profesionales de otra especialidad, sobre todo en casos complejos o poco frecuentes, denominados inter-consultas. Según la información proporcionada por los propios profesionales, en el caso que nos ocupa sólo en un 1 por 100 de las consultas totales realizadas se recurrió a una inter-consulta.

En tercer lugar, la cultura organizativa en este tipo de entes no lucrativos es débil debido a la existencia de varios colectivos cuyos objetivos e intereses son difíciles de armonizar. Más allá, estos grupos tienen problemas para relacionar el resultado de su trabajo con la misión básica de la organización, esto es, la mejora de la salud del paciente. En términos generales, los colectivos implicados en el desarrollo de una organización hospitalaria son el personal médico, de enfermería y no sanitario -este último grupo incluye individuos de profesiones muy diversas, como bio-ingenieros, ingenieros técnicos industriales, economistas, expertos en gestión hostelera, etc.-.

En definitiva, el sistema de poder del CHA está muy diversificado y el conflicto organizativo potencial se encuentra en niveles elevados. De acuerdo con el marco conceptual propuesto, el grado de poder de referencia, de poder de experto y de diferenciación funcional es alto, mientras los mecanismos integradores utilizados y la cultura organizativa existentes son débiles.

4.2.- Peso relativo y participación en la elaboración del plan estratégico del CHA

El objetivo que nos planteamos a continuación es analizar en qué medida la estructura del sistema de poder descrita queda reflejada en el grado de participación registrado en la elaboración del plan estratégico del CHA. En particular, nos interesa estudiar si los niveles de participación de los diferentes colectivos existentes en el establecimiento de las directrices estratégicas coinciden con el peso relativo de cada colectivo en la composición actual de la organización.

El proceso de elaboración del plan estratégico del CHA contó con la asesoría de una empresa especializada, que proporcionó la metodología aplicada de acuerdo con la dirección general, y participó activamente coordinando las distintas fases. Este proceso constó de cuatro etapas. En primer lugar, la empresa consultora efectuó un "diagnóstico rápido" con la finalidad de establecer la situación de partida y posibles problemas futuros en la dinámica a seguir. En segundo lugar, se constituyeron 19 grupos de trabajo para realizar el diagnóstico convencional en base a la clásica metodología DAFO⁽⁷⁸⁾. En tercer lugar, el comité de planificación resumió las conclusiones de estos grupos identificando líneas estratégicas. Finalmente, el comité director del plan supervisó y aprobó con escasas modificaciones el documento aportado por el comité de planificación, en particular la matriz DAFO y las líneas estratégicas que de ésta se derivaban. Por tanto, el plan estratégico era modelado por los grupos de trabajo como fuente primaria de análisis, y por el comité de planificación dada su capacidad de influencia sobre las directrices propuestas por los grupos.

En ambos casos, se aprecia un sesgo importante en la participación del colectivo médico en detrimento del resto de miembros de la organización. De los diecinueve grupos de trabajo, siete estudiaron contenidos estrictamente médicos, con participación muy escasa del colectivo de enfermería y nula del resto, en tanto que en los doce grupos restantes, la presencia de profesionales médicos fue muy significativa. En concreto, para un total de 149 participantes en los grupos de

(78) Estos grupos de trabajo fueron: análisis del entorno, análisis de la cadena de valor sanitaria, atención al cliente, infraestructura, equipamiento y tecnología, recursos humanos, actividad y casuística, servicios médicos, servicios quirúrgicos, área toco-ginecológica, área intensivos y urgencias, servicios centrales, área de pediatría, sistemas de información, estructura económico-financiera, gestión de materiales, hostelería, servicios generales-ingeniería, política de calidad, y docencia e investigación.

trabajo, las cifras de cada colectivo eran las siguientes: 76 médicos, 30 personas de enfermería, 26 personas no sanitarias y 17 agentes externos a la organización. Por tanto, la participación global del colectivo médico asciende al 51 por 100, cuando su peso relativo en el CHA era del 16,7 por 100⁽⁷⁹⁾. Respecto al comité de planificación, compuesto por 16 miembros, 9 pertenecían al grupo de profesionales médicos, 3 a profesionales de enfermería y 4 eran agentes externos. Destaca en este comité la ausencia de personal no sanitario, gozando de nuevo de mayoría el colectivo médico.

En definitiva, no existe correspondencia entre la composición de grupos dentro del CHA y su participación en la elaboración del plan estratégico. En otros términos, la estrategia formulada no comprende adecuadamente el sistema de poder de esta organización. Se aprecia el gran sesgo existente en la toma de decisiones organizativas a favor del colectivo que posee el poder de experto y de referencia, en función de los conocimientos altamente especializados que caracterizan la asistencia sanitaria.

5. CONCLUSIONES.

El objetivo de este trabajo ha sido estudiar las peculiaridades existentes en la dirección estratégica de ONLs. Este tipo de entes se diferencia de las empresas en que presenta un sistema de poder más diversificado y centralizado, lo que implica un mayor potencial de conflicto organizativo. De acuerdo con los enfoques descriptivos en el pensamiento estratégico, a medida que el poder dentro de la organización está menos integrado, la toma de decisiones ha de ser más participativa, reflejando los intereses de los distintos colectivos que conforman la misma. En este sentido, hemos establecido un marco conceptual orientado a la delimitación del sistema de poder de ONLs y sus implicaciones estratégicas. Este modelo, que consta de cinco variables y dos directrices, ha sido aplicado al caso del CHA.

En primer lugar se ha verificado la adecuación de las características organizativas del CHA al marco propuesto, destacando la debilidad de la cultura organizativa y los mecanismos integradores, así como la gran importancia del poder de referencia, del poder de experto y de la diferenciación funcional. Cada una de estas variables ha sido aproximada a partir de información cuantitativa y cualitativa disponible.

En segundo lugar hemos estudiado el proceso de elaboración del plan estratégico en el CHA, en cuanto al grado de participación en el mismo de cada uno de los colectivos existentes. Se constata que no existe equilibrio entre la composición por grupos de la organización con la importancia relativa de cada uno en el establecimiento de las directrices estratégicas, lo cual puede ser evaluado en términos negativos por lo que se refiere a la efectividad de las decisiones adoptadas.

BIBLIOGRAFIA.

- ALDRICH, H.E. (1979): *Organizations and Environments*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- ALLISON, G.T. (1983): "Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?", en PERRY, J.L. y K.L. KRAEMER (eds.): *Public Management: Public and Private Perspectives*. California: Mayfield Publishing.
- ANDREWS, K.R. (1962): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H.I. (1979): *Strategic Management*. Hong Kong: MacMillan.
- ANTHONY, R.N. y D.W. YOUNG (1988): *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood: Irwin, 4th ed.
- ASCH, D. (1993): "Managing Strategic Change in a High-Technology Environment: The case of Rank Xerox (UK)", *International Review of Strategic Management*, 4, pp. 205-225.
- BACHARACH, S.B. y E.J. LAWLER (1980): *Power and Politics in Organizations*. London: Jossey-Bass.
- BARRENO, G. (1991): "La Colaboración de los Economistas en las Entidades no Lucrativas", *Economistas*, (51), pp. 56-66.

(79) A la fecha del trabajo, el CHA contaba con 2.002 trabajadores de los cuales 336 eran médicos, 1.076 personal de enfermería, 578 personal no sanitario y 12 directivos.

- BOWMAN, C. y D. ASCH (1996): *Managing Strategy*. London: MacMillan.
- BUTLER, R.J. y D.C. WILSON (1990): *Managing Voluntary and Non-profit Organisations*. London: Routledge.
- CHILD, J. (1984): *Organization*. London: Harper and Row, 2nd ed.
- CROZIER, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock.
- CUERVO, A. (1991): *Rentabilidad y Creación de Valor; en la Empresa*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- FRENCH, J.R.P. y B. RAVEN (1959): "The Bases of Social Power", en CARTWRIGHT, D. (ed.): *Studies in Social Power*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- GRINYER, P.H. y J.C. SPENDER (1979): "Recipes, Crises and Adaptation in Mature Business", *International Studies of Management and Organization*, **19**, pp. 100-124.
- GUERRAS, L.A. (1995): "La Dirección Estratégica en las Organizaciones no Lucrativas", en CUERVO, A. (dir.): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Cívitas, pp. 457-472.
- HANNAN, M.T. y J. FREEMAN (1977): "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, **82**, pp. 929-964.
- HANSMANN, H. (1987): "Economic Theories of Nonprofit Organization", en POWELL, W.W. (ed.): *The Nonprofit Sector*. New Haven: Yale University Press, pp. 27-42.
- HART, S. y C. BANBURY (1994): "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, **15**, pp. 251-269.
- HAY, R.D. (1990): *Strategic Management in Non-profit Organizations. An Administrator's Handbook*. New York: Quorum Books.
- HICKSON, D.J., C.R. HININGS, C.A. LEE, R.E. SCHNECK y J.M. PENNINGS (1971): "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, **16**, pp. 216-229.
- JOHNSON, G. (1987): *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- JOHNSON, G. (1988): "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal*.
- JOHNSON, G. y K. SCHOLES (1993): *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 3rd ed.
- KOTHA, S. y A. NAIR (1995): "Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry", *Strategic Management Journal*, **16**, pp. 497-518.
- LAWRENCE, P.R. y J. LORSCH (1967): *Organization and Environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- LINDBLON, C.E. (1959): "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, **19**, pp. 79-88.
- LUFFMAN, G., E. LEA, S. SANDERSON y B. KENNY (1996): *Strategic Management. An Analytical Introduction*. Oxford: Blackwell.
- MILES, R. y C. SNOW (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1980): "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, **23**, pp. 591-614.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1990a): "Strategy Formation: Schools of Thought", en FREDRICKSON, J.W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business, pp. 105-235.
- MINTZBERG, H. (1990b): "The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, **11**(3), pp. 121-195.
- MINTZBERG, H. y J.B. QUINN (1991) (eds.): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. y J.A. WATERS (1982): "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", *Academy of Management Journal*, **25**, pp. 465-499.
- MINTZBERG, H. y J.A. WATERS (1985): "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, **6**, pp. 257-272.
- MONTSERRAT, J. (1991): "Hacia una Teoría Económica del Tercer Sector: Una Primera Aproximación", *Economistas*, (51), pp. 48-54.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- NEWMAN, W.H. y H.W. WALLENDER (1978): "Managing not-for-profit enterprises", *Academy of Management Review*, enero, pp. 25-31.
- NEWMAN, W.H. y H.W. WALLENDER (1983): "Managing Not-for-profit Enterprises", en PEARSON, R.J. (ed.): *The Management Process: A Selection of Readings for Librarians*. Chicago: American Library Association.
- NORMANN, R. y E. RHENMAN (1975): *Formulation of Goals and Measurement of Effectiveness in the Public Administration*. Stockholm: SIAR.
- PERROW, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont: Wadsworth Publishers.
- PETTIGREW, A. (1973): *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.

- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman.
- PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*. Marshfield: Pitman.
- PFEFFER, J. y W.L. MOORE (1980): "Power and Politics in University Budgeting", *Administrative Science Quarterly*.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- QUINN, J.B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. New York: Richard D. Irwin.
- RUSSO, M.V. (1997): "A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 534-559.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. New York: Josey Bass.
- SELZNIK, P. (1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- SERRA, A. (1990): "La Gestión en el Sector no Lucrativo", *Revista de Economía*, (4), pp. 74-79.
- SIMON, H.A. (1957): *Models of Man*. New York: John Wiley and Sons.
- SIMON, H.A. (1960): *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row.
- SMITH, J.G. (1984): *Strategic Planning in Nationalised Industries*. London: MacMillan.
- STEWART, J. y S. RANSOM (1988): "Management in the Public Domain", *Public Management and Money*, Spring-Summer, pp. 13-18.
- TAN, J.J. y R.J. LITSCHERT (1994): "Environment-strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 1-20.
- UNTERMAN, I. y R.H. DAVIS (1982): "The Strategy Gap in Not-for-Profits", *Harvard Business Review*, May-June.
- WHEELLEN, T.L. y J.D. HUNGER (1989): *Strategic Management*. Reading: Addison-Wesley, 3rd ed.
- WOLF, T. (1984): *The Non-profit Organisation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.