

## VALORES DIRECTIVOS: SUS EFECTOS SOBRE EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### CONGRUENCE VALUES: EFFECTS ON DESIGN AND STRATEGIC IMPLEMENTATION

Liliana Pedraja-Rejas<sup>1</sup>    Emilio Rodríguez-Ponce<sup>2</sup>    Juan Rodríguez-Ponce<sup>3</sup>

Recibido 27 de septiembre de 2007, aceptado 2 de septiembre de 2008  
*Received: September 27, 2007    Accepted: September 2, 2008*

#### RESUMEN

Este artículo pretende dilucidar si existe o no un efecto significativo de los valores del equipo de alta dirección sobre el diseño e implementación de la estrategia. Para este efecto se trabaja con una muestra de 119 directivos de empresas privadas del norte de Chile.

Los resultados de la investigación muestran que la congruencia de valores tiene un impacto positivo y moderado tanto sobre el diseño como la implementación de la estrategia. Estos resultados brindan soporte empírico a la teoría de los escalafones superiores, puesto que demuestran la relevancia del equipo de alta dirección sobre los procesos estratégicos.

Palabras clave: Valores directivos, diseño estratégico, implantación estratégica.

#### ABSTRACT

*The aim of this article is to detect whether there is a significant effect of top management team values over the strategic design and implementation.*

*A field study was conducted with a sample of 119 top management teams from companies in the north region of Chile.*

*The results show that value congruence has a moderate and positive effect over strategic design and implementation. These findings give an empirical basis to the upper echelons theory, since relevance of top management team over the strategic processes is demonstrated.*

*Keywords: Values congruence, top management team, strategic design, strategic implementation.*

#### INTRODUCCIÓN

El campo de la dirección y economía de la empresa presenta dos posiciones contrapuestas respecto de la importancia del equipo de alta dirección en los procesos estratégicos que conducen al éxito de las empresas. Ciertamente, la ecología de las organizaciones es una posición conceptual de amplia dominancia durante varias décadas, la cual rechaza cualquier influencia del equipo de dirección sobre los resultados de la organización, mientras que, por otro lado, la teoría de los escalafones superiores plantea que los equipos de alta dirección son fundamentales para lograr éxito en las firmas.

La ecología de las organizaciones propone el proceso de selección natural de las especies para las organizaciones,

lo cual implica que el ambiente determinará quiénes sobrevivirán y, en tal sentido, el equipo de alta dirección estará compuesto por agentes pasivos con un mínimo impacto sobre el desarrollo corporativo [1]. En contraposición, la teoría de los escalafones superiores plantea que los resultados de una organización, es decir, las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminados en forma parcial por las características de quienes participan de la administración [2].

Este estudio se sustenta en la premisa de que en un contexto de racionalidad limitada, la base cognitiva y los valores limitan el campo de la visión, influyendo de esta forma sobre la percepción selectiva, la interpretación y, por ende, en las percepciones de la administración y la selección de la estrategia. En consecuencia, la presente

<sup>1</sup> Escuela de Ingeniería Industrial Informática y de Sistemas. Universidad de Tarapacá. 18 de Septiembre 2222. Arica, Chile. E-mail: lpedraja@uta.cl

<sup>2</sup> Instituto de Alta Investigación. Universidad de Tarapacá. Antofagasta 1520, Arica, Chile. E-mail: erodrigu@uta.cl

<sup>3</sup> Escuela de Gobierno. Universidad de Tarapacá. General Velásquez 1775. Arica, Chile. E-mail: jrodrigup@uta.cl

investigación se centra en descubrir si existe alguna relación estadísticamente significativa entre el grado de congruencia en los valores del equipo de alta dirección y el diseño e implementación de la estrategia. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 119 directivos de empresas privadas de la zona norte de Chile.

La contribución del artículo es significativa si se considera que: i) en el estado del arte existen muy pocos trabajos de países emergentes que permitan contrastar empíricamente la teoría de los escalafones superiores en relación con la ecología de las organizaciones; ii) en Chile no existe evidencia de trabajos publicados internacionalmente de naturaleza similar; iii) la investigación permite hallar evidencia empírica de buenas prácticas para mejorar el diseño e implementación de la estrategia; y iv) emergen de la investigación una serie de imperativos estratégicos a tener presente en la dirección de las empresas privadas.

## ANÁLISIS TEÓRICO

La congruencia de valores se refiere al grado en el cual los valores, las creencias y las metas de los miembros del equipo de toma de decisiones son similares [3]. También se asocia con el grado en el que el equipo de toma de decisiones es considerado como una unidad, y con el grado en el cual los miembros del equipo de toma de decisiones están de acuerdo con las prioridades definidas en el grupo de trabajo.

La congruencia de valores entre el líder y seguidores es un tema central para influir efectivamente en los esfuerzos y desempeño del equipo de trabajo [4], así como en la satisfacción de los empleados y en su compromiso [5]. La congruencia de valores resulta ser una variable central para poder reducir el conflicto afectivo y la politización en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas [6].

Más aún, la efectividad del liderazgo puede verse incidiendo por valores corporativos tales como: integridad, honestidad, y humildad [7]. Similarmente en un estudio con 951 empleados de 113 sucursales bancarias, se descubre que el ajuste entre valores corporativos y valores individuales tiene incidencia sobre el compromiso, la rotación de personal y la satisfacción de los empleados [8].

La relación entre actitudes en el trabajo y la congruencia de valores es clara y significativa [9]. Más aún, la tarea principal del líder debe ir en la perspectiva de lograr el alineamiento de valores en la empresa [10]. Efectivamente, la relación entre liderazgo y las desviaciones no deseadas

en los grupos de trabajo pueden ser mediatizadas aunque sea parcialmente por la congruencia de valores [11].

En resumen, es posible plantear la existencia de una relación entre congruencia de valores y la eficacia de la organización, puesto que la evidencia empírica muestra que la congruencia de valores afecta el compromiso, la satisfacción en el trabajo, las actitudes y el trabajo realizado, aspectos relacionados directamente con la implementación de la estrategia y de las decisiones estratégicas [12, 13].

Similarmente, se puede postular que la congruencia de valores impacta sobre la calidad del diseño de la estrategia ya que la politización que emerge en estos procesos estratégicos es claramente negativa [12, 14], y la congruencia de valores es una de las determinantes fundamentales para disminuir la politización de los procesos directivos [15].

## Hipótesis de la investigación

Las hipótesis de la investigación pretenden contrastar dos teorías alternativas como lo son la ecología de las organizaciones y los escalafones superiores. En este contexto, dichas hipótesis son las siguientes:

H 1-A: La congruencia de valores influye sobre el diseño de la estrategia.

H 1-B: La congruencia de valores no influye sobre el diseño de la estrategia.

H 2-A: La congruencia de valores influye sobre la implementación de la estrategia.

H 2-B: La congruencia de valores no influye sobre la implementación de la estrategia.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### Muestra

Se aplicó un cuestionario a 432 directivos de empresas privadas y se obtuvo respuesta de 119 directivos de empresas privadas (tasa de respuesta del 27,5%). Se realizaron hasta un máximo de tres intentos en un plazo de seis meses. La tasa lograda es ligeramente inferior a la de otros estudios similares desarrollados en Chile [12].

### Unidad y nivel de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por el diseño e implementación de la estrategia. El nivel de análisis con el que se trabajó en este estudio es la alta dirección de empresas privadas.

### VARIABLES Y MEDIDAS

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del alpha de Cronbach. Dichas variables y medidas e índices de fiabilidad se presentan en la tabla 1.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Congruencia de valores y diseño de la estrategia

Se empleó un modelo de regresión simple, que consideró la siguiente ecuación de regresión:

$$\text{Diseño de la Estrategia} = A + \beta_1 \text{ Congruencia de valores} + E_i$$

donde,

A: Intercepto de la ecuación de regresión, que representa a las variables omitidas.

$\beta_1$ : Pendiente de la ecuación de regresión, que representa el cambio en la variable independiente ante cambios en la variable dependiente.

$E_i$ : Representa el término de error aleatorio.

La aplicación de la ecuación de regresión muestra los resultados a nivel de estadísticas descriptivas y de correlaciones de Pearson observables en las tablas 2 y 3, respectivamente.

Los resultados presentan una correlación positiva entre la congruencia de valores y la calidad del diseño de la estrategia.

La pertinencia del modelo, así como la relevancia de la congruencia de valores sobre la calidad del diseño de la estrategia es significativa, según se detalla en la tabla 4.

El modelo tiene una capacidad explicativa de sólo un 3,7. Aunque es estadísticamente significativo al 5% (Test F). La congruencia de valores tiene una incidencia positiva y significativa sobre la calidad del diseño de la estrategia (Test t = 2,107), aunque las variables omitidas por este modelo son ampliamente relevantes (Test t = 7,010).

Tabla 1. Variables y medidas.

| VARIABLES Y MEDIDAS             | Ítems   | Validez teórica   | Fiabilidad |
|---------------------------------|---|---|------------|
| Congruencia de valores          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los valores de todos los miembros del equipo que participó en el diseño de la estrategia son similares.</li> <li>Al considerar el equipo que diseñó la estrategia se puede sostener que existe una concepción valórica dominante.</li> <li>Los miembros del equipo que diseñaron la estrategia tienen metas comunes y una visión compartida.</li> <li>Los miembros del equipo que diseñaron la estrategia tienen prioridades compartidas y coherentes entre sí.</li> </ul> | Adaptado de Jehn, Northcrafty, Neale (1999) [3]         | 0,842      |
| Diseño de la estrategia         | <ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia diseñada fue de la máxima calidad.</li> <li>La estrategia diseñada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma.</li> <li>La estrategia diseñada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver.</li> <li>La estrategia diseñada crea valor para la empresa y favorece su desarrollo.</li> </ul>  | Adaptado de Rodríguez-Ponce (2007) [12]                 | 0,756      |
| Implementación de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia implementada fue adecuadamente entendida por los miembros encargados de la ejecución.</li> <li>La estrategia implementada contó con la colaboración de los miembros encargados de la ejecución.</li> <li>La estrategia implementada fue exitosa para la firma</li> </ul>   | Adaptado de Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce. (2006) [15] | 0,787      |

Tabla 2. Estadísticas descriptivas de diseño y congruencia.

| VARIABLES               | Media | Desviación Estándar | Nº de datos |
|-------------------------|-------|---------------------|-------------|
| Diseño de la estrategia | 4,193 | 1,824               | 119         |
| Congruencia de valores  | 4,042 | 1,532               | 119         |

Tabla 3. Correlación de Pearson entre diseño y congruencia.

|                         | Diseño de la estrategia | Congruencia de valores |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Diseño de la estrategia | 1,000                   | 0,191 **               |
| Congruencia de valores  |                         | 1,000                  |

\*\* significancia al 5%.

Tabla 4. Modelo de regresión de diseño y congruencia.

|                        | Beta no estandarizado | Error Estándar | Test t | Significancia del test t | R <sup>2</sup> | Test F   |
|------------------------|-----------------------|----------------|--------|--------------------------|----------------|----------|
| Constante del modelo   | 3,273                 | 0,467          | 7,010  | 0,000                    |                |          |
| Congruencia de valores | 0,228                 | 0,108          | 2,107  | 0,037                    |                |          |
| Modelo general         |                       |                |        |                          | 3,7%           | 4,441 ** |

\*\* significancia al 5%.

Tabla 5. Estadísticas descriptivas de implementación y congruencia.

| VARIABLES                       | Media | Desviación Estándar | Nº de datos |
|---------------------------------|-------|---------------------|-------------|
| Implementación de la estrategia | 4,361 | 1,849               | 119         |
| Congruencia de valores          | 4,042 | 1,532               | 119         |

Tabla 6. Correlación de Pearson entre implementación y congruencia.

|                                 | Diseño de la estrategia | Congruencia de valores |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Implementación de la estrategia | 1,000                   | 0,345 ***              |
| Congruencia de valores          |                         | 1,000                  |

\*\*\* significancia al 1%.

Tabla 7. Modelo de regresión de implementación y congruencia.

|                        | Beta no estandarizado | Error Estándar | Test t | Significancia del test t | R <sup>2</sup> | Test F   |
|------------------------|-----------------------|----------------|--------|--------------------------|----------------|----------|
| Constante del modelo   | 2,679                 | 0,453          | 5,919  | 0,000                    |                |          |
| Congruencia de valores | 0,416                 | 0,105          | 3,972  | 0,000                    |                |          |
| Modelo general         |                       |                |        |                          | 11,9%          | 15,78*** |

\*\*\* significancia al 1%.

### Congruencia de valores e implementación de la estrategia

Se empleó un modelo de regresión simple, que consideró la siguiente ecuación de regresión:

Implementación de la Estrategia =  $A + \beta_1$  Congruencia de valores +  $E_i$

donde,

A: Intercepto de la ecuación de regresión, que representa a las variables omitidas.

$\beta_1$ : Pendiente de la ecuación de regresión, que representa el cambio en la variable independiente ante cambios en la variable dependiente.

$E_i$ : Representa el término de error aleatorio.

La aplicación de la ecuación de regresión muestra los resultados a nivel de estadísticas descriptivas y de correlaciones de Pearson, observables en las tablas 5 y 6, respectivamente.

Los resultados presentan una correlación positiva entre la congruencia de valores y la calidad del diseño de la estrategia.

La pertinencia del modelo, así como la relevancia de la congruencia de valores sobre la implementación de la estrategia es significativa, aunque moderada, según se detalla en la tabla 7.

El modelo tiene una capacidad explicativa de sólo un 11,9%, aunque es estadísticamente significativo al 1% (Test F). La congruencia de valores tiene una incidencia positiva sobre la implementación de la estrategia (Test  $t = 3,972$ ), aunque las variables omitidas por este modelo son ampliamente relevantes (Test  $t = 5,919$ ).

### CONCLUSIONES

La investigación constituye un avance en términos de identificar que la congruencia de valores es una variable que incide positivamente sobre la calidad del diseño e implementación de la estrategia. Sin embargo, la magnitud del efecto es más bien moderada. Efectivamente, en el caso del diseño de la estrategia la capacidad explicativa de la congruencia de valores es sólo de un 3,7% y en el caso de la implementación de la estrategia la capacidad explicativa de la congruencia de valores llega al 11,9%.

En consecuencia, la investigación muestra evidencia que soporta la teoría de los escalafones superiores, pero de manera sólo moderada. Por cierto, la propia investigación deja en evidencia que la sola congruencia de valores no garantiza el éxito en el diseño e implementación de la estrategia. Se requiere identificar otras variables adicionales para lograr un mayor impacto o incidencia sobre la calidad de la formulación de la estrategia y su posterior ejecución.

Ciertamente, aspectos asociados a los estilos de liderazgo, al proceso de toma de decisiones, a la diversidad cognitiva, demográfica y funcional del equipo de alta dirección, son algunas de las variables que deberían contribuir a incrementar la capacidad explicativa del modelo propuesto en esta investigación.

### AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Instituto de Alta Investigación y a la Escuela Universitaria de Ingeniería Industrial Informática y de Sistemas por el aporte al presente trabajo.

### REFERENCIAS

- [1] M.T. Hannan and J.H. Freeman. "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. Vol. 82 N° 5, pp. 929-964. 1977.
- [2] D.C. Hambrick and P.A. Mason. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". *Academy of Management Review*. Vol. 9 N° 2, pp. 193-206. 1984.
- [3] K.A. Jehn, G.B. Northcraft and M.A. Neale. "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44 N° 4, pp. 741-763. 1999.
- [4] K.J. Klein and R.J. House. "On Fire: Charismatic leadership and levels of analysis". *Leadership Quarterly*. Vol. 6 N° 2, pp. 183-198. 1995.
- [5] B.M. Meglino and E.C. Ravlin. "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research". *Journal of Management*. Vol. 24 N° 3, pp. 251-289. 1998.
- [6] E. Rodríguez-Ponce. "El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas". *Revista Calidad de la Educación*. Vol. 24 N° 1, pp. 49-63. 2006.
- [7] L. Reave. "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness". *Leadership Quarterly*. Vol. 16 N° 5, pp. 655-687. 2005.
- [8] C. Ostroff, Y. Shin and A.J. Kinicki. "Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26 N° 6, pp. 591-623. 2005.
- [9] R.E. Hyde and B.L. Weathington. "The Congruence of Personal Life Values and Work Attitudes". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. Vol. 132 N° 2, pp. 151-192. 2006.
- [10] M.P. Huang, B.S. Cheng, L.F. Chou. "Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes". *International Journal of Manpower*. Vol. 26 N° 1, pp. 35-49. 2005.

- [11] M.E. Brown, L.K. Treviño. "Ethical leadership: A review and future directions". *Leadership Quarterly*. Vol. 17 N° 6, pp. 595-616. 2006.
- [12] E. Rodríguez-Ponce. "Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms", *Journal of Science and Technology of the America*. Vol. 32 N° 8, pp. 522-528. 2007.
- [13] A. Amason. "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, Vol. 39 N° 1, pp. 123-148. 1996.
- [14] L.J. Bourgeois and K. Eisenhardt. "Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry". *Management Science*, Vol. 34 N° 7, pp. 816-835. 1988.
- [15] L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez-Ponce and J. Rodríguez-Ponce. "Leadership and strategic decisions: an integrative perspective", *Journal of Science and Technology of the America*. Vol. 31 N° 8, pp. 577-582. 2006.