



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA  Facultat d' Economia

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"



TESIS DOCTORAL

EL CAMBIO ESTRATÉGICO Y SUS DIMENSIONES: IMPLICACIONES SOBRE LA COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

PRESENTADA POR:

JOAQUÍN JUSTE MÉNDEZ

DIRIGIDA POR:

DRA. LUZ SÁNCHEZ PEINADO

DR. D. ALEJANDRO ESCRIBÁ-ESTEVE

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras

Programa de doctorado en Dirección de Empresas (3017)

Universitat de València

VALENCIA, Junio 2017



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA  Facultat d' **Economia**

Departamento de Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

**EL CAMBIO ESTRATÉGICO
Y SUS DIMENSIONES: IMPLICACIONES
SOBRE LA COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA
DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS**

PRESENTADA POR:

JOAQUÍN JUSTE MÉNDEZ

DIRIGIDA POR:

DRA. LUZ SÁNCHEZ PEINADO

DR. ALEJANDRO ESCRIBÁ-ESTEVE

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras.

Programa de doctorado en Dirección de Empresas (3017)

Universitat de València

Valencia, 2017

A mi familia, por su comprensión,
apoyo y confianza.

Agradecimientos

He dedicado unos años de mi vida a introducirme en un mundo, la actividad investigadora, hasta ahora desconocido para mí. Estos años de estudio, análisis, prueba y error han sido para mí muy enriquecedores tanto desde el punto de vista intelectual como desde un punto de vista práctico. Este proceso por el que he atravesado, no sin dificultades, parones, vueltas a empezar, y finalmente, llegada a la meta, me acompañarán toda mi vida. Será parte de mí, no solo como un recuerdo con sus luces y sus sombras, muchas más de las primeras que de las segundas, sino también como un entrenamiento personal y puesta en práctica de una metodología de trabajo que me ayudará, sin duda, a afrontar cualquier reto que se me presente en el futuro.

Albert Einstein dijo que ‘hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad’. Pues bien, modestamente, lo suscribo. Esta tesis tiene como ingredientes principales la constancia, la disciplina y la determinación, cualidades, todas ellas, basadas en una actitud voluntariosa de realización de un proyecto de investigación que ha sido arduo y laborioso tanto a nivel cognitivo como a nivel de compromiso y sacrificio personal.

Quiero agradecer sinceramente a mis directores de tesis su esfuerzo y dedicación en la guía de este trabajo. Gracias Luz por tus aportaciones y correcciones cuando me desviaba del camino, han sido fundamentales. Y gracias Alejandro por tu enorme visión de juego y tus ánimos tácitos basados en el trabajo y el empeño a cualquier hora del día o de la noche, de cualquier día de la semana o del fin de semana.

Índice

AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN - ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	15
Identificación de la cuestión de investigación	15
Relevancia del tema	19
Justificación del tema objeto de estudio.....	21
Novedad que aporta este estudio	23
Objetivos de la investigación.....	26
CAPÍTULO 1. CAMBIO ESTRATÉGICO.....	29
1. Definición del concepto de cambio estratégico.....	30
1.1. Enfoque de contenido del cambio estratégico.....	36
1.2. Enfoque de proceso del cambio estratégico	37
2. Cambio estratégico y cambio organizativo: relación e implicaciones	39
3. Dimensiones y tipologías del cambio estratégico	44
3.1. Alcance del cambio estratégico	51
3.2. Intensidad del cambio estratégico	55
3.3. Dirección del cambio estratégico.....	61
CAPÍTULO 2. RELACIÓN ENTRE EL CAMBIO ESTRATÉGICO Y EL EQUIPO DIRECTIVO	67
1. Definición de la implementación del cambio estratégico	69
2. Aspectos clave en la implementación del cambio estratégico	74
2.1. Marco para el estudio de la implementación de cambios estratégicos en las organizaciones	74
2.2. El rol de los agentes del cambio en la implementación del cambio estratégico.....	78
2.3. Retos a los que tendrá que enfrentarse el equipo directivo	84
3. La relación entre el cambio estratégico y los equipos de dirección desde la ‘Upper Echelons Theory’	94

3.1. El papel de los directivos como DECISORES E IMPULSORES del cambio.....	100
3.2. El equipo directivo RESPONSABLE Y LÍDER de la implementación del cambio	104
3.3. Los directivos como AGENTES E INDIVIDUOS AFECTADOS POR EL CAMBIO.....	112
4. Elementos clave de los equipos directivos susceptibles de sufrir una modificación ante un cambio estratégico.....	121
5. Relación entre las dimensiones del cambio estratégico y la composición y estructura del equipo directivo. Propuesta de hipótesis.....	134
5.1. Cambios en el TAMAÑO del TMT.....	138
5.2. Cambios en la HETEROGENEIDAD del TMT.....	142
5.3. Cambios en la ROTACIÓN del TMT	159
5.4. Cambios en la ESTRUCTURA del TMT.....	164
CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO	173
1. Universo de estudio	176
2. Metodología	179
2.1. Metodología de investigación, diseño del cuestionario y desarrollo del trabajo de campo	179
2.2. Medición de las variables.....	186
2.2.1. Variables independientes.....	186
Cambio estratégico	186
Alcance.....	188
Intensidad.....	193
Dirección.....	195
2.2.2. Variables dependientes.....	198
Tamaño	198
Heterogeneidad del TMT: experiencia, educación y funcional	199
Heterogeneidad en el nivel Educativo:	201
Heterogeneidad funcional.....	203
Rotación.....	204
Estructura de poder	205
2.2.3. Variables de control.....	212
Antigüedad de la organización.....	212
Tamaño de la organización.....	212
Edad del equipo directivo	214

Performance de la empresa	214
Empresa Familiar versus Empresa no Familiar.....	215
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	219
1. Material y metodología de análisis estadístico	219
2. Resultados	224
2.1. Impacto de los cambios estratégicos en los cambios de TAMAÑO del TMT.....	230
2.2. Impacto de los cambios estratégicos en los cambios de HETEROGENEIDAD del TMT	233
2.3. Impacto de los cambios estratégicos en la ROTACIÓN del TMT (número de variaciones)	238
2.4. Impacto de los cambios estratégicos en los cambios de ESTRUCTURA de concentración de poder	241
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	245
1. Discusión de los resultados.....	245
1.1. Efectos del cambio sobre el TAMAÑO del equipo	245
1.2. Efectos del cambio sobre el HETEROGENEIDAD del equipo	248
1.3. Efectos del cambio sobre la ROTACIÓN del equipo	254
1.4. Efectos del cambio sobre la ESTRUCTURA del equipo	256
1.5. Efectos del cambio sobre la COMPOSICIÓN y ESTRUCTURA del TMT, recapitulación final.....	258
2. Conclusiones	262
3. Implicaciones académicas y prácticas	267
4. Limitaciones y futuras líneas de investigación	269
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	273
ANEXOS E ÍNDICES COMPLEMENTARIOS	293
ANEXO 1. Tabulación y recodificación de variables.....	293
ÍNDICE DE CUADROS.....	299
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	301
ÍNDICE DE GRÁFICOS	302

Resumen - Abstract

Objetivo.– El objetivo de esta tesis doctoral es analizar las implicaciones del cambio estratégico sobre el equipo directivo. Este estudio extiende la investigación sobre equipos directivos (TMT¹) basada en la Upper Echelons Theory planteando un modelo recursivo y dinámico de la relación características del TMT y cambio estratégico.

En concreto analizaremos como las distintas dimensiones del cambio estratégico –alcance, intensidad y dirección– afectan a la composición y estructura del TMT, y específicamente, sus implicaciones sobre el tamaño, heterogeneidad (antigüedad, background educativo y funcional), rotación y estructura de poder en el TMT (concentración contra dispersión).

Metodología de investigación.– La muestra de este estudio han sido 118 empresas pequeñas y medianas. 12 hipótesis han sido testadas utilizando modelos multivariantes.

Resultados.– Cuando el cambio estratégico es más extenso aumentará el tamaño del TMT, aumentará la heterogeneidad funcional y el poder en el TMT estará más descentralizado. Para cambios más profundos se concentrará el poder en el seno del equipo directivo. Cuando el cambio se concentra en pocas áreas y es profundo se reduce la probabilidad de que aumente la heterogeneidad de la antigüedad. Si el cambio en la estrategia se implementa en un periodo de tiempo más corto (cambios intensos) aumentará el tamaño del TMT y la heterogeneidad funcional, el background educativo será menos heterogéneo y presenciaremos más rotación dentro del equipo directivo. Si la dirección del cambio es expansiva el tamaño del TMT disminuirá al igual que la rotación del equipo. En caso de que el cambio sea contractivo se concentrará el poder.

¹ Top Management Teams

Originalidad y novedad del trabajo.– Esta tesis es novedosa a otros trabajos de investigación previos. Existen algunos aspectos singulares que hacen que sea única y original. En primer lugar el planteamiento teórico y medición de las variables independientes, esto es, las dimensiones del cambio estratégico en toda su amplitud, alcance, intensidad y dirección, es un planteamiento novedoso y poco estudiado. En segundo lugar hemos abordado la relación tradicional basada en la ‘Upper Echelons Theory’, esto es, TMT-cambio estratégico desde un punto de vista recursivo. La relación clásica estudia como las características demográficas del TMT influyen en los cambios de la estrategia en las empresas, relación ampliamente analizada en la literatura de investigación. Nosotros hemos analizado la relación inversa; las implicaciones que las distintas dimensiones del cambio estratégico tienen sobre determinadas características demográficas del TMT y sobre la estructura de poder dentro del equipo directivo.

Palabras clave.– Cambio estratégico, dimensiones del cambio estratégico, implementación del cambio estratégico, equipo directivo (TMT), composición y estructura del TMT.

Introducción

IDENTIFICACIÓN DE LA CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones se caracterizan por sus periodos de convergencia y estabilidad, y puntualmente por sus reorientaciones de estrategia (Greenwood y Hinings, 1993). Decían Weick y Quinn (1999) que el cambio nunca empieza porque nunca termina, esto es, el cambio es una constante. Hoy en día el cambio está siempre presente en la sociedad y en las organizaciones (McAllaster, 2004), es más, es la condición normal de una organización y algo inherente a la acción humana (Tsoukas y Chia, 2002). Así, la implementación del cambio estratégico es una de las empresas más importantes que lleva a cabo una organización (Greve y Mitsuhashi, 2007; Sonenshein, 2010). Y los grandes cambios llevan asociados una alteración de múltiples elementos de la organización (Huy, 2001). En este contexto, los directivos tienen la difícil tarea de dirigir sus organizaciones a través de un entorno incierto y cambiante (Lant, Milliken, y Batra, 1992) y será necesario que incorporen las competencias necesarias para dirigir los cambios estratégicos (Balogun, 2001; Huy, 2001).

Tradicionalmente los estudios de investigación relacionados con el cambio estratégico han centrado sus esfuerzos más en estudiar las causas que lo originan, como por ejemplo Zajac y Shortell (1989) entre muchos otros, que en analizar los elementos relacionados con su implementación. Esto es, los factores que motivan la intención del cambio estratégico han sido la base de discusión predominante. Así, existen numerosos estudios dirigidos hacia el diseño del plan y formulación del cambio estratégico. Sin embargo, el problema de la baja performance muchas veces no tiene que ver con el plan en sí mismo sino con el modo de ejecución (Hrebiniak, 2006) y es por esta razón, y porque la ejecución del cambio es un constructo menos estudiado que la formulación, que centraremos nuestro trabajo en la implementación del cambio estratégico y no en la fase de intención del cambio o formulación del mismo.

El equipo directivo o TMT² (en empresas pequeñas y medianas por ejemplo) está considerado como el equipo clave en la modificación de la orientación empresarial (Escriba-Esteve et al. 2009). Y generalmente el papel del equipo directivo en el cambio estratégico ha sido abordado como promotor del cambio. Los estudios de investigación sobre los equipos directivos han puesto su foco en cómo éstos diagnostican y toman decisiones para liderar el cambio en la organización, y no en éstos como agentes del cambio (Higgins, Weiner, y Young, 2012), y todavía en menor medida como agentes afectados por el cambio. Además, desde Hambrick y Mason (1984) y su teoría del Upper Echelon existen numerosos estudios que relacionan dicha intención de cambio con el papel que juegan los equipos directivos y como sus características demográficas son un antecedente de la decisión de cambiar, pero no a la inversa. Esto es, existe un desarrollo teórico y empírico limitado sobre los antecedentes de la diversidad del TMT que es necesario abordar (Nielsen, 2010).

Además la literatura sobre TMT parece que reclama el estudio de los efectos inversos entre el TMT y el cambio estratégico. Así se pronuncia Lawrence (1997); la mayoría de los investigadores que trabajan en el tema de organización demográfica ignoran las teorías sobre los antecedentes y reclaman más trabajos sobre los antecedentes de la composición del TMT. A mayor abundamiento, los estudios de investigación nos indican que todavía siguen muchos aspectos inexplorados acerca de las circunstancias de qué, cómo y porqué diferentes contextos pueden modificar los antecedentes, procesos y características de los líderes estratégicos (Simsek, Jansen, Minichilli, y Escribá-Esteve, 2015). Ya en 2004 Carpenter et al., establecían como la línea de investigación futura de mayor interés estos efectos recursivos y en concreto ya hablaban de cambio estratégico y cambios en la rotación y composición del equipo directivo. Hay que decir que 13 años después no ha habido estudios relevantes sobre esta relación. Asimismo Sánchez et al. (2010) y Nielsen (2010) proponen como líneas interesantes de investigación en esta materia aquellas que tengan que ver con relaciones de causalidad inversa. En concreto Nielsen (2010) habla de la causalidad en ambas direcciones³ entre la composición del TMT y las características de la empresa y la necesidad de modelar adecuadamente dicha relación. Así los directivos eligen las estrategias basadas en sus valores y creencias, y sus sucesores son seleccionados en la medida en que sus características y cualidades encajan con la estrategia de la empresa (Finkelstein y Hambrick, 1996). De esta forma, los cambios en los equipos directivos y sus características, podrían ser una consecuencia del cambio estratégico y no un antecedente, lo cual además no parece encontrar un completo respaldo empírico.

² El equipo directivo o Top Management Team (TMT) hace referencia al grupo de ejecutivos con más influencia en la estrategia y resultados de la empresa (Hambrick y Mason, 1984).

³ Two-way causality.

De este modo, explican Sánchez et al. (2010), una empresa que se enfrenta a un cambio en su estrategia puede incorporar nuevos directivos con ciertas especialidades funcionales o experiencia en las nuevas actividades emprendidas. Nuevas estrategias pueden necesitar de nuevas capacidades directivas. Concluyen su estudio proponiendo que futuras investigaciones planteen estudios sobre interacción recíproca entre composición y características del equipo directivo y los recursos, experiencias y resultados de las empresas que puedan ayudarnos a conocer mejor los factores determinantes sobre la competitividad y en última instancia sobre la supervivencia de las empresas. En definitiva, conforme una empresa evoluciona, crece, se diversifica o cierra, el TMT podría necesitar diferentes estilos de liderazgo, capacidades y competencias. Por tanto estos cambios podrían tener consecuencias significativas en las características y composición de los líderes de la estrategia (Simsek et al., 2015). O Domínguez y Barroso-Castro (2016) que se hacen la siguiente pregunta de investigación: ¿Es necesario incorporar nuevo conocimiento y capacidades en el TMT para lograr implementar el cambio estratégico? Además el nuevo uso de conocimientos y capacidades del TMT permite la reorientación estratégica dado que las capacidades del TMT son dinámicas a lo largo del tiempo (Domínguez y Barroso-Castro, 2016).

En consecuencia, atendiendo a estas sugerencias centraremos la atención en la relación entre TMT y cambio estratégico, para así poder plantear la relación inversa entre estas dos variables, la cual será el objeto de nuestro estudio. Y es que en momentos de cambio importantes, las capacidades que hicieron al CEO⁴ llegar a ocupar este puesto, esto es, habilidades para formular la estrategia, articulación de la visión y ser un gran motivador, pueden no ser suficientes, o no estar suficientemente ajustadas con las nuevas necesidades de la organización (Hambrick, Nadler, y Tushman, 1998). Además, aseguran los autores, las organizaciones son complejas, y el verdadero cambio requiere ejecución e implementación, y este sólo se puede conseguir con la colaboración de todo el alto equipo directivo. El trabajo de reconstrucción de la estrategia, la estructura, cultura y la performance necesita de un compromiso y una unidad de acción de todo el TMT que tiene que actuar como una extensión colectiva del liderazgo del CEO (Hambrick et al., 1998). El CEO necesita del TMT para desarrollar el cambio estratégico (Domínguez y Barroso-Castro, 2016). En definitiva, la efectividad del CEO como líder del cambio estará ligada inexorablemente a su efectividad como creador y líder del alto equipo de dirección (Hambrick et al., 1998; Domínguez y Barroso-Castro, 2016).

Y así, para construir una teoría exhaustiva sobre los altos ejecutivos y sus implicaciones es esencial aumentar la comprensión de los factores explicativos

⁴ CEO: Chief Executive Officer (Consejero Delegado o Director Ejecutivo).

que existen detrás de la diversidad del TMT (Hambrick, 2007). Y respecto de esta relación recursiva que planteamos analizar, encontramos algunos estudios relacionados. Este es el caso por ejemplo de cómo afectan los procesos de fusiones al equipo directivo resultante y la rotación de directivos asociada (Walsh, 1988). Adicionalmente Michel y Hambrick (1992) estudiaron como diferentes estrategias de diversificación necesitaban de diferentes enfoques directivos, esto es, la estrategia de diversificación concreta a acometer por la empresa determinará el grado de integración que se necesita entre las unidades de negocio, y éste a su vez influenciará la composición ideal del alto equipo directivo, particularmente en cuanto al grado de cohesión entre ellos y su base de conocimientos, lo que desembocará en una mejora de los resultados económicos de la empresa. Por otro lado Wally y Becerra (2001) así como Greve et al. (2008) estudiaron como las empresas tienden a escoger altos ejecutivos que casan con sus estrategias. En este caso las estrategias de internacionalización necesitan altos directivos con esta competencia. De una forma genérica también Wiersema y Bantel (1993) estudiaron como el cambio estratégico produce cambios en el equipo directivo. Además, dicen Szilagyi y Schweiger (1984) que existe una creciente atención de la investigación sobre la selección de directivos adecuados para implantar las distintas estrategias de la empresa. Brunninge, Nordqvist, y Wiklund (2007) también establecieron la posibilidad de cambios en la dirección cuando sólo hay un directivo como consecuencia de un cambio estratégico. La profesionalización de la empresa puede hacer que la empresa contrate un directivo que reemplace al dueño y que aporte nuevas capacidades o que incluso amplie plantilla directiva. También Strandholm, Kumar y Subramanian (2004) concluyeron que la percepción del entorno por parte de la dirección derivó en una respuesta estratégica por parte de la empresa y la selección de altos directivos.

Hambrick, Cho, y Chen (1996) aseguran que los teóricos de la competencia dinámica dedicados a estudiar el comportamiento del entorno y de la organización se beneficiarán que se incorporen estudios de las características de los decisores en las empresas y en concreto del alto equipo directivo. Su influencia en el éxito o fracaso del cambio estratégico es decisiva. De hecho, una de las razones principales de porque fracasan los procesos de cambio se debe a que las empresas infravaloran la importancia de las personas relacionadas con el cambio y sus interacciones (Kotter, 1996). Y en último término el éxito de liderar al TMT dependerá en gran medida de su capacidad para reconocer, confrontar y gestionar de forma constructiva el conflicto inherente, y a veces incluso necesario, en un grupo de individuos tan potente como son los directivos (Hambrick et al., 1998).

Nuestro objetivo, en resumen, será analizar los cambios en el equipo directivo como consecuencia de la implementación del cambio estratégico, y en concreto la repercusión en la composición y estructura del TMT ante diferentes dimensiones

de cambio en la estrategia de las empresas. Estas dimensiones del cambio estratégico son el alcance, la intensidad y la dirección.

RELEVANCIA DEL TEMA

En los últimos tiempos hemos sido testigos directos de la crisis económica y financiera más importante del siglo XX desde la crisis del 29. El carácter global de esta crisis ha dotado a la misma de unas diferencias significativas con respecto a la crisis del 29 y ha puesto en tela de juicio todo el sistema económico y financiero mundial. En consecuencia, los directivos se han visto obligados a enfrentarse a nuevos retos. Con toda seguridad los directivos actuales nunca antes habían tenido que lidiar con una situación de crisis tan profunda y duradera, y con tintes tan globales. Esta nueva situación del entorno y en cierta manera sobrevenida, por lo inesperada de la misma, además, de por su duración y profundidad, ha hecho que el papel de los tomadores de decisiones en las organizaciones sea más relevante que nunca. De los directivos dependerá ya no sólo el mejor o peor resultado económico-financiero de la empresa, que la empresa sea más o menos competitiva, sino también, más que nunca, su supervivencia y su futuro.

La dirección estratégica puede ser entendida como la respuesta de la organización a lo largo del tiempo a un entorno empresarial que es esencialmente construido más de una forma interna que de una forma lógica u objetiva (Johnson, 1992). En este contexto la dirección estratégica tiene que ver con la adaptación de las organizaciones y los cambios del entorno (Ansoff, 1979). Y la gestión del cambio se ha convertido en uno de los temas de los que más se ha hablado en los círculos de la Gestión Directiva (Balogun y Haley, 1999). Y conectado con la gestión del cambio también existe un creciente interés en conocer cuáles son los factores organizacionales que favorecen la longevidad de las empresas (Santos et al., 2006). La razón de ello es que las fuentes de ventaja competitiva tienen más que ver con la organización que con otras dimensiones más clásicas de la estrategia como las decisiones adoptadas en relación al producto o mercado (Guerras, 2004). Si esto fuese así, asegura este autor, las empresas con mejor capacidad de gestión del cambio serán las que consigan ventajas competitivas en relación a aquellas que queden bloqueadas por la inercia organizativa.

Y en este sentido los cambios en el entorno han obligado a los directivos de las empresas a no poder mirar para otro lado o simplemente no poder seguir con estrategias basadas en la inercia o en modelos que funcionaban en otra época de mayor bonanza económica. Las organizaciones, si quieren sobrevivir, necesitan promover cambios en la estrategia.

Por esta razón, las organizaciones tendrán que adaptarse de forma flexible y rápida a estos nuevos cambios del entorno y será éste, a nuestro entender, uno de los aspectos de más importancia e interés en el área de investigación de la *dirección de empresas*.

Por tanto, parece lógico pensar que los directivos de hoy en día se enfrentan a decisiones clave que tienen su origen en gran medida en el cambio del entorno, de un entorno benevolente, aunque altamente competitivo, hemos pasado a un entorno turbulento y complejo. Además, las empresas se enfrentan en la actualidad a un entorno político, económico, social y cultural en constante cambio en el que el factor humano conducirá la transición al cambio y la implementación del mismo dentro de la organización (Quirant et al., 2006).

Es por tanto en este escenario donde la importancia de los directivos como decisores de los aspectos más relevantes en las empresas juega un papel estelar. Los directivos con responsabilidades en el cambio estratégico y organizacional parecen requerir competencias para manejar este escenario cada vez más complejo, politizado y estresante que demanda un alto grado de habilidades interpersonales e intelectuales (Buchanan, Claydon, y Doyle, 1999). La presión está puesta sobre ellos, tienen que mejorar la calidad, ser más globales, rentabilizar mejor el capital, maximizar los recursos, mejorar el valor del accionista y crear nuevos productos y servicios (McAllaster, 2004). De ellos dependerá tanto la elección de un tipo de cambio estratégico u otro como la eficacia en la implementación de los cambios estratégicos y organizativos. Esta eficacia será medida en muchos casos por el nivel de performance de la empresa, esto es, el crecimiento de las ventas, el retorno de las ventas y el retorno de la inversión (Calori y Sarnin, 1991).

Por otro lado, los estudios realizados hasta el momento se centran más en los resultados obtenidos cuando cambia el CEO que en los cambios estratégicos que implementa (Barron, Chulkov, y Waddell, 2011). La literatura ha analizado estas relaciones de cara a intentar resolver cuando y porque existe inercia en la estrategia y sobre todo intentar conocer cómo los directivos afrontan las situaciones de cambio estratégico en sus organizaciones (Johnson, 1992). Además, la preocupación por la implementación ha generado interés en cómo ligar conceptos de estrategia de negocio y corporativa con aquellos conceptos que tienen que ver con planificación de recursos humanos, específicamente, vincular directivos a estrategias (Szilagyi y Schweiger, 1984).

En este contexto podemos afirmar que el estudio de los cambios en la composición y estructura de los TMT a lo largo del tiempo ha sido un tema desatendido en la investigación de equipos directivos (Menz, 2012). Sin embargo, asegura este autor, conocer en que medida y porque cambia la composición funcional y

la estructura de los TMT es un tema crítico. En definitiva, los efectos sobre los equipos directivos es una asignatura pendiente de estudio y resulta muy relevante saber cómo afecta el cambio a los directivos. Éstos son responsables de iniciarlo y de implementarlo. Conocer las implicaciones sobre los equipos directivos y saber que características del equipo son más adecuadas para implementar los cambios, ayudará a plantear estrategias de cambio mejor contextualizadas y que consideren las dificultades o requerimientos del cambio.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo de cualquier organización empresarial es, en primer lugar, su supervivencia y en segundo término, ser competitivo y crecer en el mercado. Y yendo más lejos, tener éxito empresarial significa mejorar la posición competitiva y alcanzar unos resultados financieros superiores y sostenibles (Porter, 1991). Aunque haya habido un progreso considerable en el desarrollo del marco que explica el éxito competitivo de las organizaciones nuestra comprensión de los procesos dinámicos por los cuales una empresa percibe y finalmente consigue una mejor posición en el mercado no está desarrollado del todo todavía (Porter, 1991). Tanto es así que la identificación y comprensión de los factores que influyen sobre la capacidad de adaptación y cambio estratégico de las empresas ha constituido un tema de gran interés en las teorías de la organización (Sánchez et al., 2010).

El entorno empresarial actual se caracteriza por su gran dinamismo y la necesidad de adaptación a los cambios del entorno socio-económico y de mercado. Y aunque no todas las empresas perciben la necesidad de adaptarse con la misma urgencia (Santos et al., 2007) lo que parece claro es que en la actualidad toda organización se ve sometida a realizar cambios estratégicos en mayor o menor medida. Estos cambios los dirige el equipo directivo. Y el equipo directivo tiene que dedicarle tiempo al cambio (McAllester, 2004). Nosotros trataremos de profundizar en el conocimiento sobre este proceso de cambio en la estrategia y sus consecuencias en el cambio en la composición y estructura de los TMT.

En definitiva, uno de los problemas básicos es que los directivos saben más de formular la estrategia que de implementarla, y esto es debido a que han sido entrenados para ello. Por ejemplo, en la mayoría de los M.B.A los estudiantes aprenden muchas cosas sobre formulación de la estrategia y planeación funcional. El énfasis es claramente el trabajo conceptual (Hrebiniak, 2006). Y de hecho, esta afirmación queda reflejada en el menor volumen de investigación académica de los problemas organizativos relacionados con la implementación de la estrategia respecto de aquellos que tienen que ver con la formulación de la misma (Guerras, 2004).

Es por esta razón que nos centraremos en aspectos de la implementación de dicho cambio estratégico y la importancia de los cambios que se puedan producir en los equipos de dirección. El efecto del cambio sobre los equipos también tendrá su reflejo sobre la performance. Las características del equipo de alta dirección así como sus capacidades para gestionar y desarrollar los planes estratégicos serán un factor clave de éxito o de fracaso. Sugería Walsh (1988) que futuras investigaciones deberían determinar si la rotación o cambios en el equipo directivo están asociados con una mejora o no de los resultados de la empresa. Nosotros, apoyándonos en esta sugerencia, analizaremos, a nivel exploratorio, si hay cambios en la composición o en la estructura directiva cuando se produce un cambio estratégico en la empresa. Futuros estudios podrían analizar si existe algún patrón asociado a los cambios exitosos o no.

Por todas estas razones consideramos necesario comenzar el estudio con una revisión teórica de la literatura para, en un primer lugar, intentar dar una solución a las múltiples definiciones existentes sobre cambio estratégico y profundizar en los argumentos teóricos que relacionan este concepto con los equipos directivos.

El interés científico de este estudio existe y se basa, en primer término, en determinar en qué medida el tipo de cambio estratégico conlleva un cambio o no en la composición del equipo directivo en cuanto a sus características demográficas y en su estructura. Así como por ejemplo se ha estudiado como afecta el entorno o algunos factores organizacionales (crecimiento de la industria, tamaño de la organización o el grado de diversificación) en la composición funcional, todavía existe muy poco conocimiento sobre como afectan otros factores (Menz, 2012), en nuestro caso las distintas dimensiones del cambio estratégico. Además, desafortunadamente pese a lo interesante que pueda ser, la estructura de los TMT no ha tenido prácticamente atención en el campo de la investigación y es un factor clave para completar la teoría de los grupos de dirección (Finkelstein, 1992; Hambrick, 1994). Este hecho es sorprendente dada la importancia de las relaciones de poder sobre la elección estratégica (Finkelstein, 1992). Es por ello, quizás, que recientemente autores como Li (2016) plantean también la necesidad de que futuros estudios analicen la relación de poder dentro del equipo directivo a través de encuestas para adquirir más conocimiento de los procesos cognitivos en la implementación de la estrategia. Por tanto, intentaremos avanzar en el conocimiento sobre qué características de los TMT pueden marcar una ventaja competitiva en las organizaciones inmersas en un cambio estratégico. Al contar con una muy limitada literatura de investigación sobre este aspecto concreto que vamos a estudiar intentaremos obtener relaciones, esto es, patrones que nos permitan realizar hipótesis entre las distintas dimensiones del cambio estratégico y sus efectos en el equipo directivo. Adicionalmente analizaremos para cada dimensión de los cambios estratégicos implementados el perfil demográfico del equipo directivo y su estructura de poder.

Las conclusiones que obtengamos de este estudio deberán ayudar a las organizaciones a ser conscientes de la necesidad de adaptar sus cuadros directivos a la hora de afrontar con éxito un cambio estratégico en sus organizaciones y cómo plantearlo. El alcance, la intensidad y la dirección del cambio estratégico pueden ser clave para la definición de las características necesarias del TMT.

NOVEDAD QUE APORTA ESTE ESTUDIO

El objetivo de este estudio es avanzar en el conocimiento de cómo cambian los equipos directivos tanto en su composición como en su estructura ante cambios estratégicos de distinto alcance (extensión y profundidad), intensidad (velocidad) y dirección.

Existen básicamente dos aspectos de nuestro estudio que lo dotan de singularidad, autenticidad y originalidad propias.

En primer lugar históricamente el planteamiento de cambio estratégico se ha hecho desde un punto de vista de dos dimensiones, amplitud y velocidad. Bajo estos dos parámetros o dimensiones, propuestos entre otros por Balogun (2001), se han estructurado las potencialidades del cambio estratégico. Nosotros añadimos a estas dos dimensiones, una más tal y como nos sugiere Sánchez et al. (2010), la dirección. Adicionalmente la forma de medición de las distintas variables, alcance, intensidad y dirección, y aunque podamos recoger de la literatura de investigación pistas de como calcularlas, también pensamos que resulta una aportación para futuros trabajos en el campo de la dirección estratégica.

En segundo lugar, Carpenter et al. en el año 2004 revisaron la teoría del Upper Echelons (UE) formulada en 1984 por Hambrick y Mason encontrando todavía un espacio de investigación poco o nada trabajado y de gran interés para la comunidad científica. Se trata de los modelos recurrentes y dinámicos, esto es, relaciones no solo lineales y progresivas como propugnan Hambrick y Mason. Estos autores intentaban evitar enturbiar el modelo Upper Echelons por el eventual desarrollo de que el contexto estratégico afectase a la composición del equipo directivo, lo cual ponen ya de relieve. El contexto y el resultado de la empresa podrán determinar quien participa en el proyecto, y a la vez ya sabemos (Teoría Upper Echelons) que éstos determinan o son un antecedente de la composición de los directivos. O dicho de otro modo, los cambios estratégicos podrán definir un cambio y una composición distinta de los equipos directivos que en último término influirán en el resultado de la empresa. En este sentido, Szilagyi y Schweiger (1984) apreciaron una creciente atención de la investigación respecto de la selección de directivos adecuados para implantar las distintas estrategias de la empresa. Pfeffer (1985) hablaba del crecien-

te interés de la literatura de dirección de recursos humanos sobre el hecho de hacer coincidir los recursos humanos y demográficos a la estrategia organizacional y a los requerimientos operacionales. Y Bantel y Jacskon (1989), que consideran que las organizaciones con una estrategia de innovación pueden intencionadamente seleccionar altos ejecutivos, y así alinearían cambio estratégico y composición del TMT. Asimismo Jackson (1992) destaca, como uno de los aspectos más importantes de la revisión de los estudios sobre psicología existentes hasta el momento, que la composición del grupo había sido una variable causal pero no una variable resultado (dependiente) a ser explicada. Y así, argumenta el autor, desde un punto de vista racional de la organización, la estrategia organizacional da forma a la selección de los altos ejecutivos, con lo que la estrategia puede ser tratada como un determinante de la composición del equipo directivo. Y la estrategia también puede ser un determinante esencial del equipo directivo (Hambrick, 1994). Posteriormente Boeker (1997b) también dejaba la pregunta en el aire incidiendo en la importancia a futuro de examinar los efectos de los cambios estratégicos en las características de los ejecutivos y en los cambios en el TMT. De un modo similar, pero sobre un cambio estratégico concreto, Herrmann y Datta (2005) se preguntaban, como propuesta de investigación futura, si una estrategia de diversificación internacional conllevaría la elección de un equipo directivo que tuviera ciertas características demográficas. Y a mayor abundamiento, en 2007, uno de los creadores de la teoría de Upper Echelons, Hambrick, nos marca el camino de la investigación sobre este constructo y se pregunta si los ejecutivos son atraídos y avanzan dentro de los entornos que se adaptan mejor a sus perfiles. Y así dice el autor, mientras que la teoría de Upper Echelons predice que un TMT que tenga un grado algo de conocimiento tecnológico tenderá a invertir en I+D, también podemos esperar que estos ejecutivos sean atraídos por empresas intensivas en esta estrategia de I+D. Hambrick (2007) nos dice que existe una necesidad de darle la vuelta a la teoría de Upper Echelons y considerar las características de los directivos como una consecuencia y no como una causa, o como él lo llama, la causalidad inversa.

Kinuu, Murgor, Ongeti, Letting, y Aosa (2012) en su revisión de 28 años de literatura empírica sobre Upper Echelons también apunta como el primer gran asunto a estudiar en el futuro las relaciones de causalidad inversa propuestas por Hambrick (2007). Menz (2012) también asegura que, al contrario de la noción de Hambrick y Mason de 1984, el diseño organizacional escogido es un antecedente importante de la composición funcional y estructura del TMT, relación que no ha sido todavía profusamente estudiada en la literatura de investigación pese al gran interés científico y práctico. Por tanto, la pregunta a investigar mediante más análisis estadístico fiable sería si las características de los directivos son una causa o una consecuencia (Díaz-Fernández, González-Rodríguez, y Simonetti, 2015). Asimismo, Yoon, Kim, y Song (2016) señalan como una eventual línea de investiga-

ción futura, por ejemplo, el análisis de cómo afectan distintos tipos de estrategias en la empresa a la creatividad de la organización, la cual está relacionada con las características propias del equipo directivo. Por ejemplo, empresas que afrontan una estrategia de innovación tecnológica necesitarán de una organización más creativa y además esta relación podría estar moderada por la estructura de la organización (Yoon et al., 2016). El estudio más reciente sobre cambio estratégico (Müller y Kunisch, 2017) nos señala como futura línea de investigación los resultados organizacionales intermedios, esto es, como afecta el cambio estratégico, entre otros, a las capacidades corporativas y la rotación de los empleados, variables relacionadas con la composición y estructura del equipo de dirección.

En resumen, así como las consecuencias de las características del TMT ha sido un constructo ampliamente estudiado en la literatura, muy pocos estudios han explorado los factores que influyen en la composición del TMT (Nielsen, 2009). Así, desde la publicación del estudio de Carpenter et al. del año 2004 no existen estudios relevantes que abran la caja negra de cómo afectan los cambios estratégicos en el equipo de dirección. De la misma forma Finkelstein y Hambrick (1996), Lawrence (1997), Boeker (1997b), Hambrick (2007), Sánchez et al. (2010), Nielsen (2010), Menz (2012) y Sinsek et al. (2015) nos indican el camino en relación al interés de los estudios recursivos o de relación de causalidad inversa. Hambrick (2007) encontró un efecto interactivo entre los cambios en la composición del TMT y los cambios en la estrategia. También Tihanyi, Ellstrand, y Daily (2000) recomiendan estudiar no solo la dirección de causalidad por ejemplo entre las características demográficas del TMT y la estrategia de internacionalización, sino también la posibilidad de las relaciones recíprocas⁵. Porqué cuando la estrategia de una empresa cambia, así también cambian las capacidades organizacionales diferenciadoras que necesita (Kates y Galbraith, 2007). ¿Cuáles son los factores que provocan el cambio en los perfiles del TMT? (Hambrick, 2007). Argumenta el investigador que tratando las características de los directivos como variable dependiente, no solo abriremos nuevas avenidas sobre como se adapta la organización y sobre las luchas de poder internas sino que además obtendremos conocimientos que eventualmente nos ayudarán a mejorar nuestras predicciones de como y porqué las características de los directivos se manifiestan en los resultados de las organizaciones.

⁵ Este término, *efectos recíprocos*, ya fue utilizado por autores como Daily y Johnson (1997) para poner el acento en como la performance de la empresa podría impactar en el nivel de poder del CEO (Chief Executive Officer), relación que hasta el momento no había sido estudiada empíricamente. Concluyeron que la performance era ambas cosas, un resultado del CEO pero también un antecedente.

Y es por todas estas razones que nos parece pertinente tomar el testigo de los argumentos utilizados por todos estos autores respecto del constructo de nuestro trabajo y progresar en el conocimiento de las relaciones dinámicas entre cambio estratégico y equipo directivo, enfrentándonos al dilema de ‘que fue antes, la gallina o el huevo’ tal y como plantea Daily y Johnson (1997).

De la misma forma Nielsen (2010) señala que en el futuro se necesitan estudios con datos longitudinales, aspecto también abordado en nuestro trabajo.

Por tanto, basándonos en las asunciones de Carpenter et al. (2004), Hambrick (2007) y Nielsen (2009), y apoyándonos en Szilagyi y Schweiger (1984), Herrmann y Datta (2005), Hambrick (1994), Boeker (1997b), Sánchez et al. (2010), Menz (2012) y Simsek et al. (2015) entre otros, intentaremos aportar nuestro granito de arena a la investigación sobre cambio estratégico y equipo directivos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento de análisis de investigación propuesto en los puntos anteriores lo concretaremos a través del estudio de los siguientes aspectos:

- Revisar y sintetizar la literatura existente sobre cambio estratégico definiendo el concepto y analizando su relevancia para la competitividad y supervivencia de las empresas. Revisaremos los dos enfoques del cambio estratégico: contenido y proceso. Asimismo estudiaremos el cambio organizativo, concepto ligado al cambio estratégico y a nuestro estudio sobre el cambio en los equipos directivos. Seguidamente analizaremos los tipos de cambio estratégico y sus distintas dimensiones: alcance, intensidad y dirección.
- En el segundo capítulo nos adentraremos en la relación entre cambio estratégico y equipo directivo. Para ello comenzaremos con el estudio del concepto de implementación del cambio estratégico. En segundo lugar analizaremos los aspectos que consideramos clave en la implementación del mismo: marco general, papel que juegan los agentes del cambio y retos del TMT ante la implementación del cambio. En tercer lugar revisaremos cual es la relación entre el cambio estratégico y los TMT en su concepción de decisores e impulsores, responsables y líderes, y agentes e individuos afectados por el cambio. En cuarto lugar analizaremos los elementos clave de los TMT: composición, estructura, procesos, incentivos y liderazgo. Por último presentaremos lo que a nuestro juicio puede

ser la parte más novedosa de nuestra tesis que es el análisis de la relación inversa TMT-cambio estratégico y el estudio de como afectarían las distintas dimensiones del cambio estratégico en diversos aspectos de la composición (tamaño, heterogeneidad⁶ y rotación) y estructura (centralización del poder versus descentralización) del TMT.

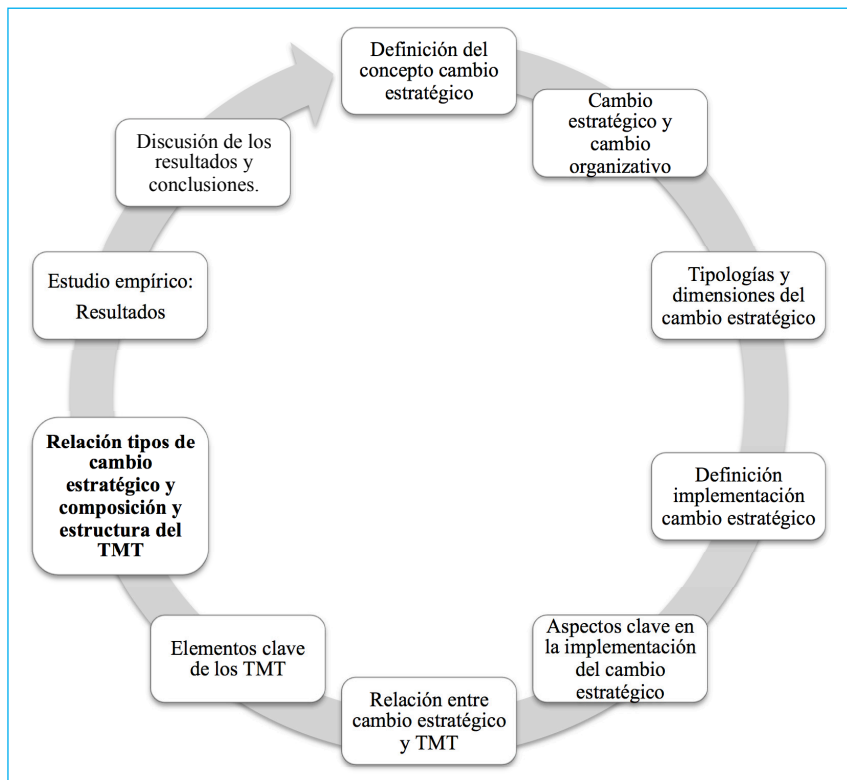
Fruto del desarrollo de este último punto del capítulo 2 extraeremos una serie de relaciones que serán la base de nuestra propuesta de hipótesis.

- En el tercer capítulo presentaremos la muestra o universo de estudio, la metodología de investigación, el diseño del cuestionario y desarrollo del trabajo de campo junto con el análisis de la medición de las variables.
- En el capítulo 4 presentaremos los resultados de la investigación empírica.
- En último lugar cerraremos nuestro trabajo con el capítulo 5 en el que presentamos una discusión sobre los resultados, conclusiones, implicaciones académicas y prácticas, y limitaciones al trabajo junto con una propuesta de líneas de investigación futura.

⁶ Heterogeneidad y diversidad (heterogeneity-diversity) son términos intercambiables (Barkema y Shvyrkov, 2007) y que utilizaremos indistintamente a lo largo del trabajo.

De forma más esquemática el proceso o desarrollo de esta tesis será el siguiente:

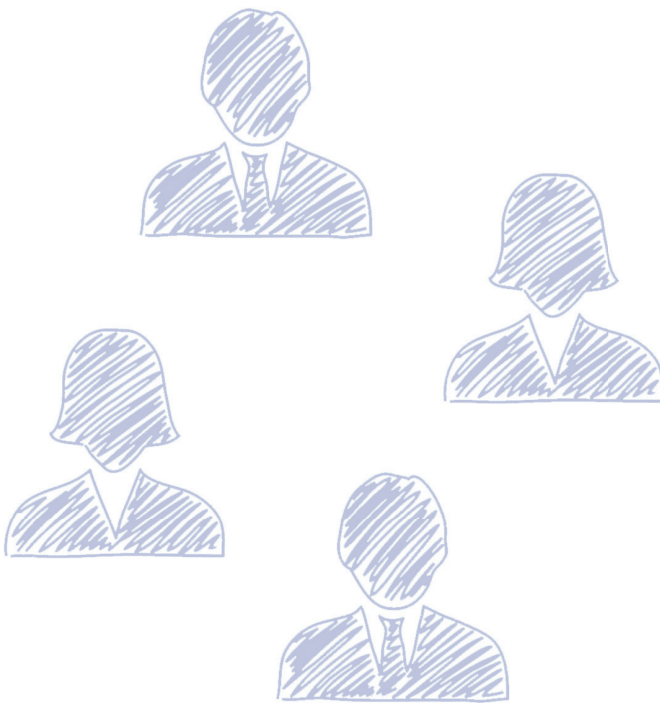
Ilustración 1. Planteamiento general de la Tesis⁷



Fuente: Elaboración propia

En resumen, el objetivo es vislumbrar patrones de cambio en los equipos directivos en función del tipo de cambio estratégico con dos objetivos fundamentales: avanzar en el conocimiento teórico e investigador y aportar aplicaciones prácticas a nivel empresarial en el campo de la dirección estratégica, en concreto en el área de Dirección de Empresas relacionada con el cambio estratégico y los equipos directivos.

⁷ Marcamos en negrita el apartado que consideramos más original de la tesis y de donde nacen las hipótesis teóricas.



Capítulo 1

Cambio estratégico

En este capítulo abordaremos en primer lugar el objetivo de enmarcar el concepto de cambio estratégico. Dentro de este punto pasaremos a analizar los dos enfoques del cambio estratégico, esto es, el contenido del mismo o cual sería su alcance (corporativo y competitivo) y el proceso que sigue, esto es, quién y cómo lo inicia, como se desarrolla, y finalmente los obstáculos y resistencias para la consecución del mismo.

En segundo lugar estudiaremos la relación del cambio estratégico con el cambio organizativo. Los cambios estratégicos pueden llevar asociados cambios en la organización, esto es en el trabajo, las personas, los procesos o las estructuras (Nadler y Tushman, 1989) lo cual entronca directamente con el objeto de nuestra tesis; el estudio de los cambios en la composición y en la estructura de los equipos directivos como consecuencia de cambios en la estrategia.

Por último profundizaremos en como pueden ser dichos cambios estratégicos, su tipología y las dimensiones del mismo; alcance, intensidad y dirección.

1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CAMBIO ESTRATÉGICO

Las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por el aumento de la competencia global, cada vez mayores expectativas de los clientes y cambio constante⁸ (Domínguez y Barroso-Castro, 2016). Por tanto, argumentan estas investigadoras, el ajuste estratégico es un tema central en dirección estratégica de hoy en día. En este sentido la lista de cambios a los que se enfrentan las organizaciones es interminable: nuevas tecnologías, globalización, fusiones y adquisiciones, reorganización, cambio de tamaño, reingeniería, centralización, descentralización, alcanzar estándares de calidad six sigma, etc. (McAllaster, 2004). Cuando el entorno cambia, que lo hace constantemente, la dotación de recursos y capacidades de la empresa también se puede alterar y por tanto se producirá una situación de desajuste que si no se corrige podría deteriorar los resultados de la empresa (Guerras y Navas, 2007). Esta situación de desajuste, argumentan estos autores, obligaría a modificar la estrategia de forma más o menos radical o más o menos incremental. Esta modificación necesaria de la estrategia se le denomina cambio estratégico. Es más, en los periodos de estabilidad las organizaciones no están inertes ya que continuamente están adaptándose vía cambios incrementales (Keck y Tushman, 1993).

La realidad es que algunos cambios estratégicos se producen como consecuencia de modas en la gestión como cambio de la cultura, reingeniería de procesos empresariales, empoderamiento o calidad total. No obstante, otros cambios se producen por la necesidad de las organizaciones de reposicionarse para afrontar el cambio de las condiciones competitivas del mercado (Balogun, 2001). El cambio estratégico ha sido reconocido como un fenómeno importante porque representa el medio a través del cual las organizaciones mantienen un alineamiento con los cambiantes entornos competitivos, tecnológicos y sociales que en ocasiones plantean una seria amenaza para su efectividad e incluso supervivencia (Kraatz, y Zajac, 2001). Sin embargo, no hay un modo sencillo de gestionar el cambio estratégico ni una fórmula simple que funcione en todos los casos (Balogun, 2001). De hecho, los cambios estratégicos en la mayoría de empresas no suceden de forma unificada y organizada como muchos podrían pensar (Rapert, Velliquette, y Garretson, 2002). Es por este motivo, por la complejidad del constructo cambio estratégico, que el estudio del cambio estratégico ha ocupado una posición importante en el terreno de la dirección estratégica a lo largo del tiempo.

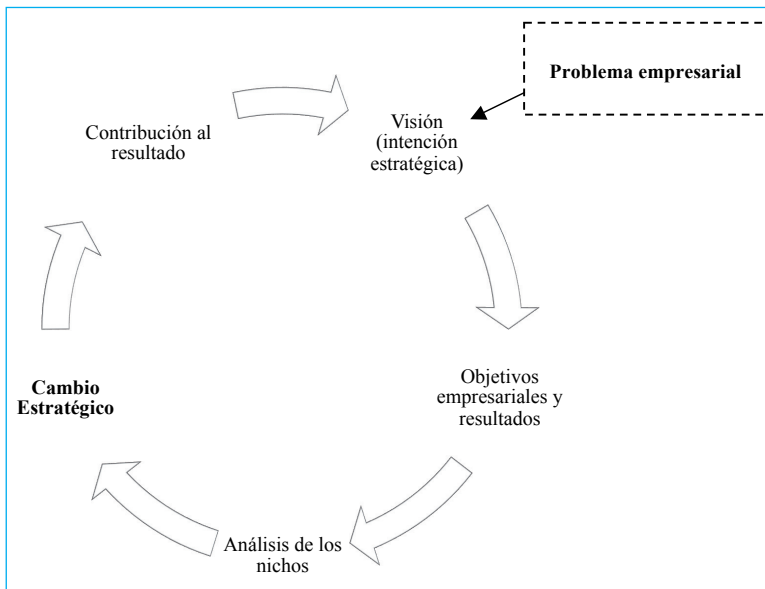
También una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las ac-

⁸ Al igual que los músicos de Jazz constantemente improvisan cuando se escuchan a ellos mismos y a los otros músicos, el cambio no es una actividad excepcional que los individuos emprenden como algunos podrían pensar desde la perspectiva de estabilidad (Tsoukas y Chia, 2002).

ciones a realizar. Es una pauta de acción que tiene que ser explícita para ser efectiva y suficientemente específica para requerir unas acciones y excluir otras (Mintzberg, 1990). El cambio estratégico por consiguiente será cambiar esas metas y políticas de la organización y las acciones de implementación del mismo. Por definición ‘cambio’ significa volverse diferente en algo (Ginsberg, 1988). Por tanto, el cambio estratégico podríamos definirlo como el movimiento de un negocio desde su situación actual hacia un estado deseado a futuro de tal modo que mejore sus circunstancias (Macdougall, 2007). Según este investigador el cambio estratégico se inicia con dos objetivos principales: crear valor (eficacia) y mejorar los resultados (eficiencia). Estos dos objetivos contribuirán a la realización de los resultados de la empresa y de su visión.

Según este autor el ciclo del cambio estratégico es el siguiente:

Ilustración 2. Ciclo del cambio estratégico



Fuente: Macdougall (2007)

Por otro lado, Reger, Gustafson, Demarie, y Mullane (1994), definen el cambio estratégico como las distintas acciones que alteran el carácter de la organización y no simplemente la revisión de procesos, estructura o estrategia.

Otra definición que encontramos en la literatura es la de Rajagopalan y Spreitzer (1997) que desde una perspectiva amplia asegura que el cambio estratégico es la diferencia en la forma, calidad y estado del ajuste de la organización con su

entorno en el tiempo. En esta misma línea de pensamiento estarían Van de Ven y Poole (1995) quienes aseguran que el cambio es un acontecimiento, una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa. Dicha entidad puede ser un trabajo individual, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o una organización en un conjunto.

Para Ginsberg (1988) el ‘cambio’ refiere a la acción de convertir un aspecto particular o específico en algo diferente. Sin embargo este aspecto ‘particular’, o sea, el qué, es lo que genera cierta controversia. Lo que cambia puede cambiar en términos de contenido de estrategia, es decir, objetivos, alcance, estrategias competitivas, etc. O, sin embargo, puede cambiar en términos de proceso de la estrategia a ejecutar, esto es, las normas y reglas del juego que acercan la gestión de la empresa al entorno vigente. Cambio estratégico, para este autor, es un concepto amplio, cambio desde el punto de vista corporativo y de negocio⁹.

En esta línea de pensamiento, Goll, Johnson, y Rasheed, 2007 concluyen que habrían dos escuelas bien diferenciadas: contenido y proceso (Rajagolapan y Spreitzer, 1997). La escuela basada en el contenido se centra en los antecedentes y consecuencias del cambio estratégico utilizando muestras grandes. La escuela del proceso se centra, sin embargo, en los directivos y en el proceso del cambio. Es en esta segunda vertiente en la que centraremos nuestro trabajo. Rajagolapan y Spreitzer (1997) concluyen que la razón de por qué no acabamos de entender el concepto de cambio estratégico es precisamente porque estas dos escuelas han evolucionado de forma separada.

En cualquier caso, en términos generales, ‘cambio’ supone un intento de alterar la situación actual de pensamiento y actuación por parte de los miembros de la organización (Gioia y Chittipeddi, 1991) para alinear la organización con las condiciones que impone el entorno (Goll et al., 2007). Más concretamente, argumentan estos autores que, cambio estratégico supone un intento de cambio de los modos de conocimiento y acciones actuales para permitir a la organización adquirir una ventaja de oportunidades o hacer frente a las amenazas del entorno. Müller y Kunish (2017) argumentan que las definiciones de cambio estratégico pueden enfatizar varios aspectos del término; su propósito (alineamiento con el entorno p.ej.), sus límites (cambio organizativo radical p.ej.) o los actores intervinientes (TMT p.ej.).

En el siguiente subapartado explicaremos brevemente los dos principales enfoques del estudio del cambio estratégico comenzando con un cuadro de definiciones de nuestro constructo desde ambos enfoques: contenido y proceso.

⁹ Estrategia de negocio equivale a estrategia competitiva.

Cuadro 1. Aproximaciones al concepto de cambio estratégico: enfoque de contenido y de proceso

Autor	Año	Fuente	DEFINICIONES Y COMPONENTES DE CAMBIO
Ansoff	1965	LBR	Cambio estratégico es cuando una empresa reajusta su posición de productos y mercados así como la distribución de sus recursos en ellos.
Hofer & Schendel	1978	LBR	Se entiende el cambio estratégico como la modificación en el contenido de la estrategia de una empresa, teniendo en cuenta el ámbito de aplicación, el despliegue de recursos, ventajas competitivas y la sinergia.
Tichy	1982	OD	Cambio estratégico es la realienación de los aspectos técnicos, políticos y culturales que implican cambios en los sistemas de productos, servicios, mercados, estructura organizativa y recursos humanos.
Gray y Ariss	1985	AMR	Es el cambio en la misión global de una empresa o unidad independiente; o la alteración radical de su enfoque para conseguir esta misión.
Chaffee	1985	AMR	El cambio estratégico es cómo las empresas perciben su posición en términos de ajuste y cómo la empresa altera internamente su posición para conseguir un ajuste más cercano al entorno que le rodea.
Reimann & Wiener	1986	AOM	El cambio estratégico se concibe como la adaptación a condiciones cambiantes del entorno.
Lorch	1986	CMR	El cambio estratégico es el repensamiento básico de las creencias con las que la empresa define y lleva a cabo sus negocios.
Gioia, & Chittipeddi	1991	SMJ	El cambio estratégico es una redefinición de la misión y propósitos de la organización.
Van de Ven & Poole	1995	AMR	Cambio organizacional es la diferencia en la forma, calidad o estado a lo largo del tiempo de la alineación de una organización con su entorno.
Rajagopalan & Spreitzer	1997	AMR	El cambio estratégico es una modificación en la alineación de la organización con su entorno, abarcando cambios en el contenido de la estrategia, y cambios en el entorno externo que propician iniciar e implementar cambios en el contenido de la estrategia.
Mullins & Cummins	1999	JOCM	Cambio estratégico es el ajuste en el contenido de la estrategia de la empresa, en términos de los mercados a los que se dirige, las tecnologías que emplea y/o los clientes a los que sirve, suponiendo al mismo tiempo cambios en los sistemas, las estructuras y/o cultura de la empresa.

(Continúa)

		DEFINICIONES Y COMPONENTES DE CAMBIO		
ENFOQUE DE CONTENIDO DEL CAMBIO	Autor	Año	Fuente	
	Kraatz & Zajac	2001	OS	Cambio estratégico es la alteración de la posición estratégica para conseguir un mejor ajuste al entorno competitivo cambiante, que con frecuencia amenaza la supervivencia de una compañía.
	Leker	2001	SBR	Indica que el cambio estratégico es la reorientación de la empresa en un entorno competitivo que ha estado acompañado de deterioro del desempeño.
	Sosa	2003	PhD	Cambio estratégico es definido como la variación a lo largo del tiempo de la alineación de la organización con su entorno, que surge y responde a las interpretaciones directivas de los acontecimientos externos y/o internos de la organización y a la búsqueda de la opción más adecuada para tal reorientación.
	Langley & Denis	2006	OCL	El cambio estratégico se concibe como los cambios que involucran el core técnico, medio ambiental y operacional de la compañía.
	Lewin	1951	LBR	El cambio es un proceso progresivo, que se cumple en tres fases denominadas descongelar, modificar y congelar.
	Bennis	1966	LBR	Presenta una diferencia entre “theories of change” and “theories of changing”. La primera se preocupa por los factores generadores de cambio, y la manera de cambiar por parte de las organizaciones; la segunda estudia la gerencia del cambio.
	Quinn	1980	MQ	El cambio se va forjando a través del tiempo, y el cambio se da de manera incremental a partir de decisiones internas y eventos que afectan subsistemas estratégicos.
	Hambrick	1983	AMJ	El cambio estratégico es una reforma de la organización en miembros, activos y procesos.
	Boeker	1989	AMJ	El cambio estratégico es la forma como las organizaciones se ajustan a los cambios del entorno
ENFOQUE DE PROCESO DEL CAMBIO	Nadler & Tushman	1989	AME	Proponen cuatro tipos de cambio organizativo: Incremental, estratégico, anticipatorio, reactivo.
	Barnett & Carroll	1995	ARS	Cambio estratégico es la transformación de una organización entre dos momentos en el tiempo. Involucra elementos de estructura de la empresa.

(Continúa)

ENFENFOQUE DE PROCESO DEL CAMBIO				
Autor	Año	Fuente	DEFINICIONES Y COMPONENTES DE CAMBIO	
Dunphy	1996	HR	Cambio estratégico es la manera como la organización planea su modificación como resultado de la incapacidad de adaptarse a las discontinuidades del entorno.	
Weick & Quinn	1999	AROS	Cambio estratégico son los ajustes en curso que realiza una empresa y que aunque pueden ser pequeños, son frecuentes y continuos y capaces de alterar su estructura y estrategia.	
Markoczy	2000	JBS	Cambio estratégico es la reorientación de los procesos de la empresa y en algunos casos modifica su core.	
Gordon, Stewart, Sweo & Luker	2000	JOM	Cambio estratégico es la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno.	
Fiss & Zajac	2006	AMJ,	Cambio estratégico es la modificación en la alineación de la organización con los factores del entorno. Para ellos, el cambio estratégico es visto no solo un cambio de estructura y procesos, sino como una reorientación cognitiva de la organización.	
Radovic	2008	JBEM	Cambio estratégico se define como la implementación de nuevos procedimientos o tecnologías con los cuales se busca alinear a la compañía con las demandas de su entorno o capitalizar en sus oportunidades de negocio.	

Fuente: Adaptado de Rivera (2010)

1.1. Enfoque de contenido del cambio estratégico

Desde el punto de vista de este enfoque cambio estratégico sería la diferencia observable de una selección de elementos a lo largo del tiempo (Van de Ven y Poole, 1995).

En lo referente al contenido, la literatura sobre estrategia es extensa y clara sobre la distinción entre estrategia corporativa y estrategia competitiva o de negocio. La primera se centra en las decisiones sobre en qué negocios entrar, o lo que es lo mismo, ‘en qué negocios competir’. Esto es, en qué productos y mercados competir. Sin embargo, el núcleo de decisión de la estrategia competitiva es el ‘cómo competir’ en un negocio específico (Boeker, 1997a).

Ginsberg (1988) también analiza estos conceptos. Los cambios en el nivel corporativo de la estrategia definen el cambio estratégico como un realineamiento de la cartera de productos o mercados de la empresa (Ansoff, 1965) y tienen unas consecuencias de largo plazo en la supervivencia y retornos de la compañía (Greve y Mitshhashi, 2007). Del mismo modo, los cambios en el nivel de negocio definirían el cambio estratégico como las alteraciones en decisiones competitivas en el terreno de un producto o un mercado en particular (por ejemplo, cambios en los precios o la calidad asociada al producto).

La estrategia corporativa tiene que ver con toda la organización y con la gestión y recursos empleados en todas las unidades de negocio que forman la organización. Tiene que ver con los asuntos financieros y también estratégicos, cómo invertir y cómo hacer crecer la empresa vía fusiones y adquisiciones, integración vertical, etc. (Hrebiniak, 2006). Wiersema y Bantel (1992) argumentaron que la estrategia corporativa incluye el análisis de decisiones como las de inversiones, recortes, reestructuraciones de negocios actuales y también de adquisiciones, fusiones y desarrollo interno de nuevas unidades de negocio. Asimismo son decisiones corporativas entrar en nuevas áreas de negocio o salir de ellas, o destinar recursos financieros en negocios actuales (Finkelstein, 1992; Boeker, 1997a).

Y son estrategias de negocio o estrategias competitivas las estrategias que se generan en las unidades de negocio, que estará relacionada con los productos, los servicios y en general como competir en una determinada industria. La estrategia de negocio busca la ventaja competitiva pero también la mejora de los recursos internos y capacidades, esto es, las habilidades y las competencias. O lo que es lo mismo, los cambios en la estrategia de negocio constituyen decisiones relacionadas con el modo de competir en una industria determinada (Wiersema y Bantel, 1992). La estrategia de negocio versa sobre como los negocios alcanzan la ventaja competitiva (Slater y Olson, 2000).

Y en este sentido los cambios estratégicos a nivel de negocio tendrán un impacto importante en la cuenta de resultados de las empresas, especialmente en las medianas y pequeñas empresas con limitados activos y unidades de negocio. Los cambios en la estrategia de negocio constituyen decisiones relacionadas con el modo de competir en una industria determinada (Wiersema y Bantel, 1992).

La estrategia de negocio es esencial para la implementación de la estrategia corporativa. Además ayuda a mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de las unidades de negocio y por tanto, en última instancia, la de toda la organización (Hrebiniak, 2006).

En realidad, argumenta Hrebiniak (2006), la estrategia de negocio y la estrategia corporativa son interdependientes, una afecta a la otra. Tal es así, que una baja performance en el nivel de negocio detrae posibilidades de que al nivel de la corporación se alcancen sus objetivos, lo cual sucede de la misma manera a la inversa.

1.2. Enfoque de proceso del cambio estratégico

En cuanto a la perspectiva de los procesos asociados al ‘cambio estratégico’ Ansoff (1979) determinaba que éstos se refieren a los cambios en los sistemas y estructuras formales de gestión y a transformaciones de la cultura organizativa. En este sentido, existirá un cambio estratégico cuando la organización modifica su orientación general hacia el nuevo entorno y esto provoca un cambio en la ejecución de los procesos. Sin embargo, estaremos hablando sólo de ajuste estratégico cuando esta alteración no se produzca (Ginsberg, 1988). En este mismo sentido dice Snow y Hambrick (1980) que en un primer vistazo ‘cambio estratégico’ podría ser considerado cualquier respuesta de una organización a un cambio en el entorno. Sin embargo, si una organización responde a un particular cambio del entorno de forma que supone una continuación, no estaríamos ante un cambio en la estrategia.

Si nos fijamos, las distintas definiciones realizadas por distintos investigadores tienen un punto común y este es el movimiento de una situación actual hacia otra situación empresarial que se espera resuelva los problemas que tiene la organización actual a través de su realineamiento con el entorno y las nuevas estrategias de la empresa.

En este sentido la percepción de los directivos de las oportunidades y riesgos será la base para que éstos tomen la decisión de iniciar cambios en la estrategia, así como que los nuevos directivos de las empresas y en especial los directivos que son seleccionados de fuera de la organización inicien cambios y determinen

una nueva dirección de la estrategia para la empresa (Tushman y Romanelli, 1985). Dicen estos autores que los altos ejecutivos tienden a actuar como una estructura de gobierno estable que restringe la capacidad de cambio de la empresa. Esto es, los directivos influirán en las acciones futuras de cambio estratégico de una forma más o menos eficiente en función de sus características de conocimiento y experiencia. Sánchez et al. (2010), concluyen en su estudio de investigación que los cambios en la composición del equipo directivo facilitan el cambio estratégico aportando nuevos enfoques y experiencias. Los estudios empíricos existentes sobre la alta dirección y el cambio estratégico parecen confirmar la asunción común de que los altos ejecutivos determinan la estrategia corporativa (Westphal y Fredrickson, 2001). Así, Boeker (1997a) concluyó que cuando las empresas fichan a un nuevo Consejero Delegado de fuera de la organización, éstos tienden a iniciar cambios estratégicos que conducen a la organización a parecerse a la empresa anterior del directivo recién contratado. En todo caso, la experiencia aportada por un consejero en un Consejo de Administración deriva de su experiencia actuando como directivo en su propia empresa. La estrategia corporativa que pueda diseñar e implementar en su empresa puede ser un indicador directo de sus actitudes y creencias sobre estrategia. Si además el director estuvo involucrado en implementar la estrategia, dicha involucración debería influir su orientación estratégica (Westphal y Fredrickson, 2001). Es más, aseguran estos autores que a través de la implementación o el mantenimiento de una estrategia corporativa los directores seguramente están desarrollando actitudes que validen la estrategia tomada. En cualquier caso, estos investigadores argumentan que los directores pueden ser parciales a favor de estrategias corporativas que se parezcan a la estrategia de su empresa en la que trabajan como directivos y reacios a estrategias diferentes.

Por otro lado, los estudios de Snow y Hambrick (1980) demuestran que las organizaciones generalmente son reacias a cambiar sus estrategias. Los posibles opositores del cambio pueden ser los accionistas, el CEO, el consejo de administración o incluso el mismo equipo directivo. Tal es así que los cambios estratégicos fundamentales a veces se asocian con la intervención de un agente 'externo', sea alguien de fuera de la organización o alguien que no sea de la cultura de la corriente principal (Johnson, 1992). La inversión en tiempo, gente, dinero y otra serie de recursos empleados en adquirir y desarrollar las competencias distintivas, la tecnología, la estructura y los procesos de gestión son importantes. Además el estrés directivo asociado con la planificación, ejecución e implementación del cambio estratégico es a menudo un elemento de disuasión a los grandes o a frecuentes cambios en la estrategia. En definitiva, cuando las empresas se enfrentan a cambios o presiones externas tienden a ajustar, más que cambiar sus estrategias.

La distinción entre ‘cambio’ y ‘ajuste’ podría resultar sutil pero para Snow y Hambrick (1980) es importante a nivel de construcción teórica.

De la misma forma que han argumentado autores en fechas posteriores, Snow y Hambrick (1980) creían que el cambio estratégico no puede estar disociado de los cambios en la tecnología, estructura y procesos que se requieren para seguir una nueva estrategia. Por tanto, el cambio estratégico sólo tendría lugar cuando la organización modifica de una forma importante su alineamiento con el entorno y altera sustancialmente la tecnología, la estructura y procesos para acoplarse a este nuevo alineamiento. Dicen estos investigadores que hasta que una organización no altera sus características internas para adecuarse a la modificación estratégica, no es tanto un cambio estratégico sino un ajuste de la misma.

Bajo la mira óptica de la teoría del Upper Echelons, el proceso, que es uno de los tres pilares conceptuales de esta teoría junto con la demografía y la performance, tiene que ver con las acciones del equipo y sus comportamientos, tales como la comunicación, y sus dimensiones psicológicas, tales como la integración social (Smith et al. 1994).

En general, los procesos de cambio pueden ser de dos tipos: continuos o de primer orden que suelen suceder en un entorno estable, o discontinuo o de segundo orden, que transforma las propiedades fundamentales del sistema (Meyer, Brooks, Goes, 1990). Según estos autores, el primer tipo estaría asociado con un cambio gradual y es quizás el que más eco ha tenido en la literatura ya que es el más común.

2. CAMBIO ESTRATÉGICO Y CAMBIO ORGANIZATIVO: RELACIÓN E IMPLICACIONES

El cambio no se tiene que ver como una propiedad que tienen las organizaciones sino que las organizaciones se tienen que entender como una propiedad del cambio (Tsoukas y Chia, 2002). El cambio es ontológicamente anterior a la organización, argumentan los autores. Y así, el cambio estratégico puede conllevar un cambio organizativo, que puede afectar entre otros elementos, a las personas o la estructura¹⁰. Y es precisamente éste el objeto de nuestro estudio; el cambio organizativo que se produce en los equipos directivos, en concreto en su composición y estructura, cuando se produce un cambio estratégico. Esta es la razón por la que

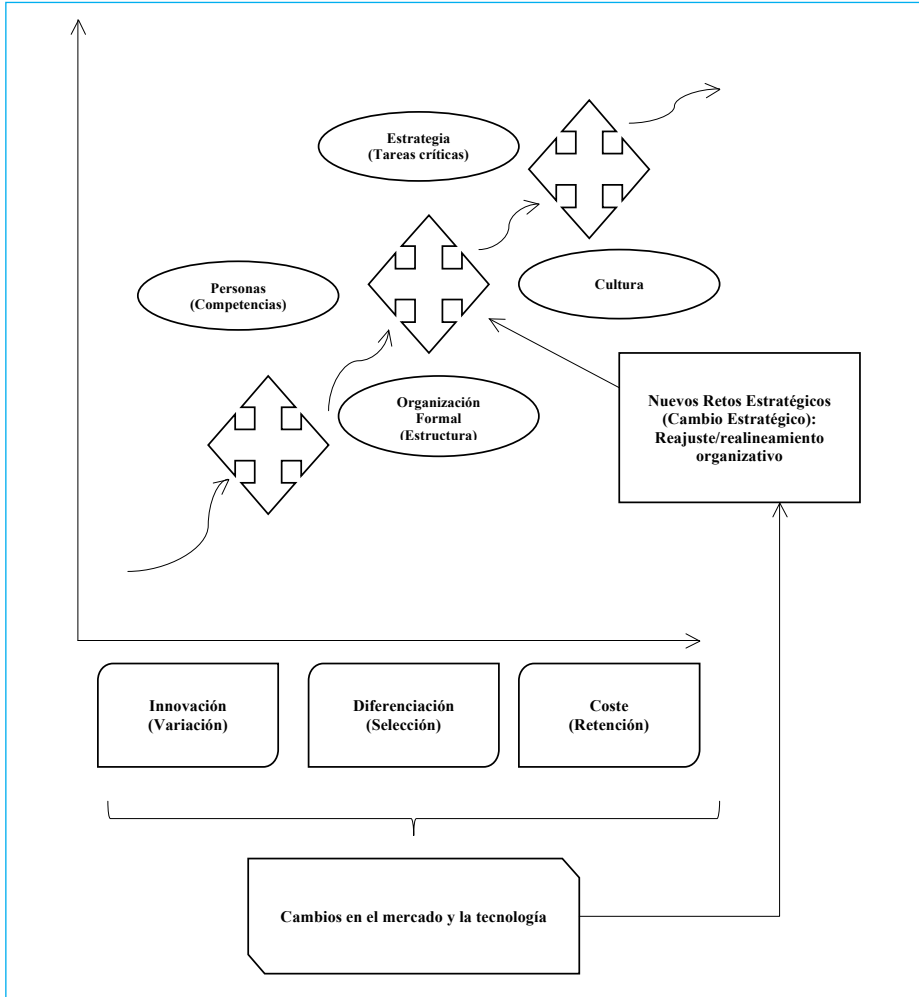
¹⁰ El marco para el diseño de las organizaciones está basado en el Modelo Estrella de Galbraith compuesto por la estrategia, los procesos, la estructura, las personas y los incentivos.

nos parece relevante abordar la relación entre estos dos conceptos tan íntimamente ligados, cambio estratégico y cambio organizativo¹¹.

El cambio organizacional es un concepto relativamente amplio que incluye el cambio en varios elementos de la organización como la estructura, la identidad o las personas, mientras que el cambio estratégico es un concepto más limitado que incluye solo cambios organizacionales que son estratégicos (Müller y Kunisch, 2017). Entendemos el cambio estratégico como una variación en la estrategia corporativa y competitiva de la empresa, y el cambio organizativo como el proceso de adopción de nuevas formas en el diseño de la estructura organizativa (Galán y Sánchez, 2004). En este sentido los cambios en la organización que no conlleven cambios en el contenido de la estrategia no se considerarán incluidos en el dominio de ‘cambio estratégico’ (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). Esto quiere decir que los cambios en la organización pueden conllevar o no cambios estratégicos. Pero sin embargo, aunque evidentemente cambio organizativo y cambio estratégico no son lo mismo, el cambio organizativo no puede ser desligado de la estrategia y viceversa (Fenton, 2007). Es más, el diseño organizativo que tiene que ir alineado con la estrategia viene después de la misma, esto es, la organización sigue a la estrategia (Hambrick y Fredrickson, 2001). Y un ejemplo de esta relación que conecta el cambio estratégico con los cambios en la organización, y en concreto en las *personas*, que es el objetivo de nuestro estudio, la observamos en las fases de crecimiento de una empresa que puede ser representada con la curva en S (Tushman y O’Reilly, 1996). En algún momento del tiempo el ajuste entre la estrategia del negocio, la estructura, las competencias y la cultura evolucionan de tal forma que reflejan los cambios en los mercados y en la tecnología. Cuando estos cambios suceden, los directivos necesitarán realinear sus unidades de negocio para hacer frente a los nuevos retos estratégicos (Tushman y O’Reilly, 1996), lo que representamos de forma gráfica:

¹¹ Algunas veces los conceptos cambio estratégico y cambio organizativo se han utilizado de forma intercambiable (Müller y Kunisch, 2017).

Ilustración 3. Crecimiento organizativo y cambios estratégicos



Fuente: Adaptado de Tushman y O'Reilly (1996)

Argumentan estos autores que la congruencia interna entre estrategia, estructura, cultura y personas conduce a performances a corto plazo. Y dado que el equilibrio entre estos cuatro elementos nunca es perfecto, alcanzar dicha congruencia supone procesos de mejora continua y cambios incrementales constantes. Los directivos, arquitectos de las organizaciones, serán los responsables de diseñar una estructura tal que vaya ajustándose a los retos estratégicos de la empresa. Con cambios evolutivos, el equipo directivo irá modificando de forma incremental los cambios en sus organizaciones (Tushman y O'Reilly, 1996).

Por otro lado, hay que decir que el concepto ‘cambio organizativo’ tiene una base investigadora en la literatura realmente importante y por consiguiente, se ha estudiado desde multitud de perspectivas. Kelly y Amburgey (1991) presentaron un resumen interesante de autores que han estudiado el cambio organizativo y de los puntos de vista desde los que se ha trabajado. Nos permitimos reproducirlo en forma de cuadro para que sea más visual:

Cuadro 2. Resumen cambio organizativo. Autores y puntos de vista.

GRUPO	CONCEPTO	INVESTIGADORES
1. Identificación de la necesidad del cambio	Factores que lo precipitan	Child & Kieser (1981)
	Procesos involucrados	Bartunek (1984); Dutton&Duncan (1987); Milliken (1990)
2. Implementación	Como sucede el cambio	Kanter (1983); Quinn (1980)
	Quien lo inicia	Robbins & Duncan (1988); Tichy & Ulrich (1984)
	Impedimentos	Aldrich & Auster (1986); Boeker (1989); Pettigrew (1985); Staw, Sandelands & Dutton (1981); Stinchcombe (1965)
3. Naturaleza del cambio	Cambio de primer y de Segundo orden	Watzlawick (1978)
	Volumen del cambio	Miller & Friesen (1984)
	Cambio continuo y discontinuo	Hinings & Greenwood (1988); Tushman & Romanelli (1985)
4. De qué forma cambian las organizaciones	Anticipándose o como respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno	Child (1972); Hedberg, Nystrom & Starbuck (1976); Pfeffer & S al-ancik (1978)
5. Teoría de la Ecología renovada	Entender los cambios en las organizaciones	Singh, Tucker & Meinhard (1988)

Fuente: Adaptado de Kelly y Amburgey (1991)

Otros investigadores que trabajaron sobre el concepto de cambio organizativo planificado fueron Nadler y Tushman (1989). Ellos establecieron que, en primer lugar, el cambio organizativo se inicia por parte de los líderes de la organización. En segundo lugar, estos cambios están ligados a temas de estrategia de negocio no sólo a cuestiones de estilo o de proceso. En tercer lugar la mayoría de los cambios se producen debido a factores externos como son nuevos competidores, nueva tecnología, cambios legales o desregulatorios, etc. En cuarto lugar, estos cambios afectan a toda la organización y no sólo a determinados departamentos o unida-

des estratégicas de negocio. Por último, los cambios son profundos para la organización y sus miembros porque influyen en los valores de empleados, clientes, competidores y producto.

También resulta interesante en este punto mencionar el trabajo de Galán y Sánchez (2004), en tanto en cuanto analizan la relación dinámica entre cambio estratégico y cambio organizativo. Sus resultados indican que existe una creciente implantación de la forma ‘red multidivisional’ como forma corporativa que presenta nuevos modos de coordinación frente a la forma corporativa tradicional. También concluyen que en los sectores intensivos en tecnología tiende a asociarse con estrategias de especialización y, sin embargo, en sectores tradicionales se tiende a la vinculación vía diversificación relacionada. Estos autores exploran la relación entre cambio en la estrategia corporativa y el cambio en la estructura organizativa incorporando dos variables, para ellos enormemente trascendentes: el tiempo y el contexto. Asimismo, lo que quisieron observar es si las firmas objeto de estudio han experimentado dichos cambios y si es así, analizar si existe coherencia entre los mismos, entendiendo el cambio estratégico simplemente como una variación en la estrategia corporativa de la empresa, y el cambio organizativo como el proceso de adopción de nuevas formas en el diseño de la estructura organizativa de la compañía.

En definitiva, el cambio estratégico está relacionado con el contenido de la estrategia y, el cambio organizativo tiene que ver con los ajustes necesarios para su correcta ejecución, tal y como explican Nadler y Tushman (1989), esto es, ajustes en el trabajo, las personas, los procesos y las estructuras formales o informales. También podemos hablar de que los agentes del cambio pueden alterar cada uno de los cuatro elementos organizacionales: estructuras formales, procesos de trabajo, sistemas de creencias y relaciones sociales (Huy, 2001). La forma organizacional como antecedente de la estrategia y los elementos de la organización alineados con la estrategia están basados en la *teoría de la contingencia* de Lawrence y Lorsch (1967). Argumentan estos autores que la elección del diseño organizativo es contingente con la estrategia diseñada y con el entorno de la empresa.

Además, desde un punto de vista práctico, cuando se cambia la estrategia pueden surgir problemas organizativos, y la investigación no ha dedicado suficiente atención desde una perspectiva integrada (Guerras, 2004). Dice este autor que en este ámbito de la investigación hace falta desarrollar modelos teóricos que aborden dichos problemas organizativos. Siguiendo esta línea de trabajo o sugerencia, nosotros abordaremos uno de los aspectos que pueden ser objeto de gestión organizativa al cambiar la estrategia, esto es, los cambios en el equipo directivo.

3. DIMENSIONES Y TIPOLOGÍAS DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

A veces resulta tremendamente complejo saber si una organización ha cambiado su estrategia e incluso a veces todavía más difícil conocer simplemente si una empresa tiene una estrategia (Mintzberg, 1978). En concreto, se preguntaban Snow y Hambrick (1980) dos años más tarde de esas reflexiones de Mintzberg; ¿cuándo la dirección formula una estrategia pero no se implementa del todo, es realmente esto una estrategia?, o ¿es estrategia la toma de importantes decisiones bajo un modelo si éstas no han sido planeadas? Dice Mintzberg (1978) que si las estrategias de la empresa no se han comunicado estamos solamente ante una combinación de planes y deseos del equipo directivo. Por analogía, ¿un cambio estratégico no comunicado sería sólo una combinación de planes y deseos del cuerpo directivo de la organización? Es interesante en todo caso la conceptualización aportada por Mintzberg (1978) entre la intención y la realización de la estrategia.

Y respecto de la realización de la estrategia, en nuestro caso del cambio estratégico, éste puede materializarse en muchas opciones estratégicas distintas. La elección y aprobación de una u otra por el equipo directivo u órganos de gobierno correspondientes derivará en una puesta en marcha por la organización para la realización de su implementación. La aplicación de un tipo de cambio estratégico u otro per se, amén de otros factores, puede conducir a la empresa a situaciones de mejora o empeoramiento de su situación económico-financiera. Es por esta razón que nos parece de suma importancia estudiar y analizar qué dice la literatura respecto de este punto, y qué dimensiones del cambio estratégico han sido trabajadas previamente.

En primer lugar abordaremos los distintos tipos de cambio estratégico para posteriormente analizar con detalle las distintas dimensiones del mismo; alcance, intensidad y dirección. Cuando las empresas rediseñan su negocio es cuando exploramos la naturaleza del cambio (Jarvenpaa et al., 1998). En este sentido, un primer enfoque de posible clasificación de los cambios en la estrategia, como así lo define Ginsberg (1988), sería en función de dos dimensiones fundamentales: *posición* y *perspectiva*. En cuanto a la *posición*, ésta se refleja en la elección del producto y mercado, y las ventajas competitivas por las cuales las empresas se posicionan en su entorno de mercado. En cuanto a la *perspectiva*, se trata de una visión de cómo se abordan las decisiones y se interpretan los problemas. Esto es, la conceptualización del cambio distingue entre cambio en el grado o magnitud, o cambio en el estado o modelo.

Estas dos dimensiones originan como resultado cuatro categorías de cambio en la estrategia. Cada categoría de cambio en 'posición' contiene ejemplos a nivel corporativo (a) y a nivel de negocio (b).

Cuadro 3. Clasificación del cambio en la estrategia

CAMBIO EN:	ESTRATEGIA COMO:	
	Posición	Perspectiva
Magnitud	(a) Cambio en el número de negocios en los que la empresa compite o en la intensidad o en su especialización. (b) Cambio en la intensidad de la asignación de recursos por área funcional. [1]	Cambio en la intensidad de las normas y valores y que determinan el cómo y por qué una empresa escoge su mercado, su proceso de producción y los sistemas administrativos. [2]
Modelo	(a) Cambio en la relación existente entre los negocios en los que se compite. (b) Cambio en la configuración de los recursos asignados por área funcional. [3]	Cambio en la configuración de las normas y valores y que determinan el cómo y por qué una empresa escoge su mercado, su proceso de producción y los sistemas administrativos. [4]

Fuente: Ginsberg (1988)

Dice Ginsberg (1988) que los cambios en el entorno son los que motivan el tipo de cambio tanto como el modo en el que éste ocurre. Asimismo las condiciones internas y externas también influyen en el ritmo y objetivos del cambio. Así, por ejemplo, en un entorno impredecible, pero no hasta el extremo de que el cambio sea imposible de conseguir, tendría sentido que el cambio fuera incremental.

Las reorientaciones son cambios discontinuos que suceden en la organización y que afectan a modificaciones en la estrategia, en la estructura, el poder y el control (Tushman y Romanelli, 1985; Lant et al., 1992). Las reorientaciones, por tanto, llevan a un nuevo periodo de cambios incrementales o convergentes¹² (Keck y Tushman, 1993). Las reorientaciones, tal y como indican estos autores, implican tanto nuevas estrategias como una reconfiguración, como veremos en próximos apartados. Según Dass (2000) existen dos modelos contrapuestos sobre el cambio estratégico en la literatura, el mundo cambia de dos modos fundamentalmente: de forma continua o cambios de primer orden que ocurren en un sistema estable que no cambia, y de modo discontinuo o cambio de segundo orden que transforma las propiedades fundamentales del sistema (Meyer et al., 1990). Es en estos periodos de revolución cuando los modelos establecidos de actividad se rompen y se instala uno nuevo que será la base para nuevas etapas de equilibrio (Romanelli y Tushman, 1994).

¹² Periodos convergentes tal y como lo definen Keck y Tushman (1993) son periodos de estabilidad.

Por otro lado Balogun y Haley (1999) y Balogun (2001) plantean cuatro tipos de cambios estratégicos que pueden ser definidos en términos de dos dimensiones¹³: el resultado final del cambio (Balogun y Haley, 1999) o el alcance del cambio (Balogun, 2001) (esto es, la amplitud, tamaño, dimensión, rango del cambio requerido) y por la naturaleza del cambio (Balogun y Haley, 1999) o la velocidad (Balogun, 2001) con la que el cambio tiene que ser llevado a cabo (Veáse Cuadro 4). La velocidad del cambio significa el modo (la naturaleza)¹⁴ en el que el cambio es implementado, y este puede ir desde un cambio paso a paso, esto es, de forma incremental, o bien todo a la vez, lo que denomina Balogun, cambio estilo big bang. En cuanto al resultado final del cambio o alcance del cambio, éste puede ser desde un reajuste a una transformación. Un reajuste¹⁵ no supone un cambio fundamental en las asunciones y creencias fundamentales de la empresa cuando en cambio una transformación sí que lleva asociado un cambio en la cultura.

Cuadro 4. Tipos de Cambio¹⁷

		RESULTADO FINAL DEL CAMBIO O ALCANCE DEL CAMBIO	
		REAJUSTE	TRANSFORMACIÓN
NATURALEZA O VELOCIDAD DEL CAMBIO	INCREMENTAL	Adaptación: Cambio para reajustar la operativa de la organización. Implementación en fases.	Evolución ¹⁶ : Cambio transformacional implementado gradualmente a través de iniciativas interrelacionadas. Cambio proactivo y anticipativo. Requiere un cambio cultural en el tiempo.
	BIG BANG	Reconstrucción: Cambio para reajustar la operativa de la organización con muchas iniciativas implementadas simultáneamente. A menudo forzado y de forma reactiva por el contexto competitivo.	Revolución: Cambio transformacional en muchos frentes vía iniciativas simultaneas. Cambios forzados y reactivos a causa de los cambios en las condiciones competitivas. Requiere un cambio cultural.

Fuente: Adaptado de Balogun y Hailey (1999), Balogun (2001) y Johnson, Scholes, y Wittington (2005)

¹³ Las dimensiones del cambio estratégico, alcance e intensidad, conforman el cuadrante de cuatro tipos de cambios, adaptación, reconstrucción, evolución y revolución.

¹⁴ Naturaleza es el término utilizado por Johnson et al. (2008) para referirse a si el cambio es incremental o de big bang.

¹⁵ Tsoukas y Chia (2002) hablan de cambios microscópicos que son aquellos que se producen mediante adaptaciones, variaciones y conquistas oportunistas.

¹⁶ Miller y Friesen (1982) también analizaron esta cuestión encontrando soporte en la distinción entre cambios en la organización evolutivos y revolucionarios.

¹⁷ En la literatura de cambio organizacional, con sus diferencias, también se utiliza terminología similar al hablar de cuatro tipos de cambios básicos de forma similar a los tipos de cambio que presentan estos autores: adaptación, metamorfosis, evolución y revolución (Meyer et al., 1990).

Johnson et al. (2005) mantienen que el desarrollo de la estrategia es incremental por naturaleza. Se construye sobre la estrategia anterior, esto es, el cambio es adaptativo lo cual es más eficiente puesto que se basa en rutinas y creencias de los miembros de la organización. Sólo ocasionalmente nos encontramos con cambios transformacionales¹⁸. De la misma forma, los cambios incrementales, adaptaciones sobre la estrategia actual, son los cambios más habituales y benéficos para la organización puesto que se basan en competencias, rutinas y creencias (cultura) ya establecidas. Sin embargo, en épocas singulares, como una crisis, la empresa puede necesitar un cambio de dirección rápido. Dicen estos autores que sólo los cambios de alcance transformacional requerirán de un cambio cultural. Por tanto un cambio radical podrá ser alcanzado bien a través de un camino basado en la evolución o en la revolución (Greenwood y Hinings, 1996). Y cuando estos cambios son radicales (revolucionarios) tienen que ser implementados rápidamente (Miller y Friesen, 1984; Romanelli y Tushman, 1994), lo cual coincide con la teoría de Balogun y Hailey (1999).

También podemos observar como el cambio estratégico es generalmente descrito como continuo (evolucionario / incremental) o discontinuo (revolucionario / transformacional). Los cambios evolutivos refuerzan la estrategia existente y las condiciones organizacionales internas, sin embargo los cambios revolucionarios suponen rupturas significativas sobre la estrategia existente e incluye grandes cambios organizacionales (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Cuadro 5. Cambios evolutivos versus revolucionarios

CAMBIOS EVOLUCIONARIOS-INCREMENTALES	CAMBIOS REVOLUCIONARIOS-TRANSFORMACIONALES
Meyer, Brooks & Goes, 1990	Lant, Milliken & Batra, 1992
Yetton et al., 1994	Tushman, Virany & Romanelli, 1985

Fuente: Rajagopalan y Spreitzer (1997)

Por otro lado, Keck y Tushman (1993) argumentan que el ajuste de la configuración estratégica a nuevos contextos de mercado y de competencia implicará que la organización deba cambiar sus propias configuraciones para mantener la performance y este cambio será incremental con interrupciones discontinuas. Este

¹⁸ Se conoce más sobre cambios evolutivos que sobre cambios revolucionarios. Las organizaciones necesitan habilidades para desarrollar ambos cambios si quieren asegurar su supervivencia (Tushman y O'Reilly, 1996).

tipo de cambio gradual lo explica también Van de Ven y Poole (1995) en su *Teoría de la Evolución* donde el cambio se presenta como una progresión probabilística, recurrente y acumulativa de variaciones, selecciones y retenciones en las organizaciones.

Otra Teoría que liga con la naturaleza o velocidad del cambio estratégico que estamos analizando es la *Teoría del Equilibrio Interrumpido*. Tushman y Romanelli (1985) decían que las organizaciones tienen dos modos de comportamiento en su proceso evolutivo, ajustes incrementales y cambios drásticos. Esta teoría integra los dos tipos de cambio posibles según Romero (2001), el incremental (cambio continuo, evolutivo, enriquecedor) y el radical (cambio episódico, discontinuo, intermitente, destructor). Muchas veces un cambio más drástico se produce tras un largo periodo de cambios incrementales (Keck y Tushman, 1993). En cualquier caso, la evidencia, argumentan estos investigadores, sugiere que las organizaciones evolucionan a través de periodos relativamente largos de cambios incrementales al servicio de orientaciones estratégicas particulares, con puntuales reorientaciones.

Y en este sentido a veces también los cambios pueden ser discontinuos. Estos cambios son rápidos, traumáticos y revolucionarios (Graetz, 1996). En entornos complejos e inciertos una estructura organizativa tradicional (estructura de arriba abajo y valores estables y seguros) no funciona. Tendrían más cabida organizaciones ágiles y flexibles donde la novedad, la innovación y el cambio encajen mejor. Por tanto, argumenta el autor, flexibilidad, rapidez y adaptabilidad emergen como características esenciales en las organizaciones.

Por otro lado un cambio revolucionario modifica de forma profunda la organización y altera las asunciones más básicas, las prácticas de negocio, la cultura y la estructura de la organización (Jarvenpaa et al., 1998). Se produce en gran medida, según estos autores, una crisis de identidad, desorden y ambigüedad. Y aunque existen beneficios claros cuando el cambio radical es proactivo, la realidad es que sólo una pequeña parte de empresas inician un cambio así si no están en una situación clara de decrecimiento de la performance (Tushman y O'Reilly, 1996). Según Johnson et al. (2005) este tipo de cambio implica: una dirección estratégica clara por parte del CEO, combinar palancas económicas y simbólicas¹⁹, introducción de una perspectiva externa, utilización de múltiples estilos de gestión del cambio, construir sobre determinados aspectos de la cultura actual o monitorizar el cambio.

¹⁹ Entre ellas decisiones comentadas en el caso de reconstrucción, cambios en el portfolio de productos, cambios en el equipo directivo, fijar el mercado objetivo o reestructuración financiera.

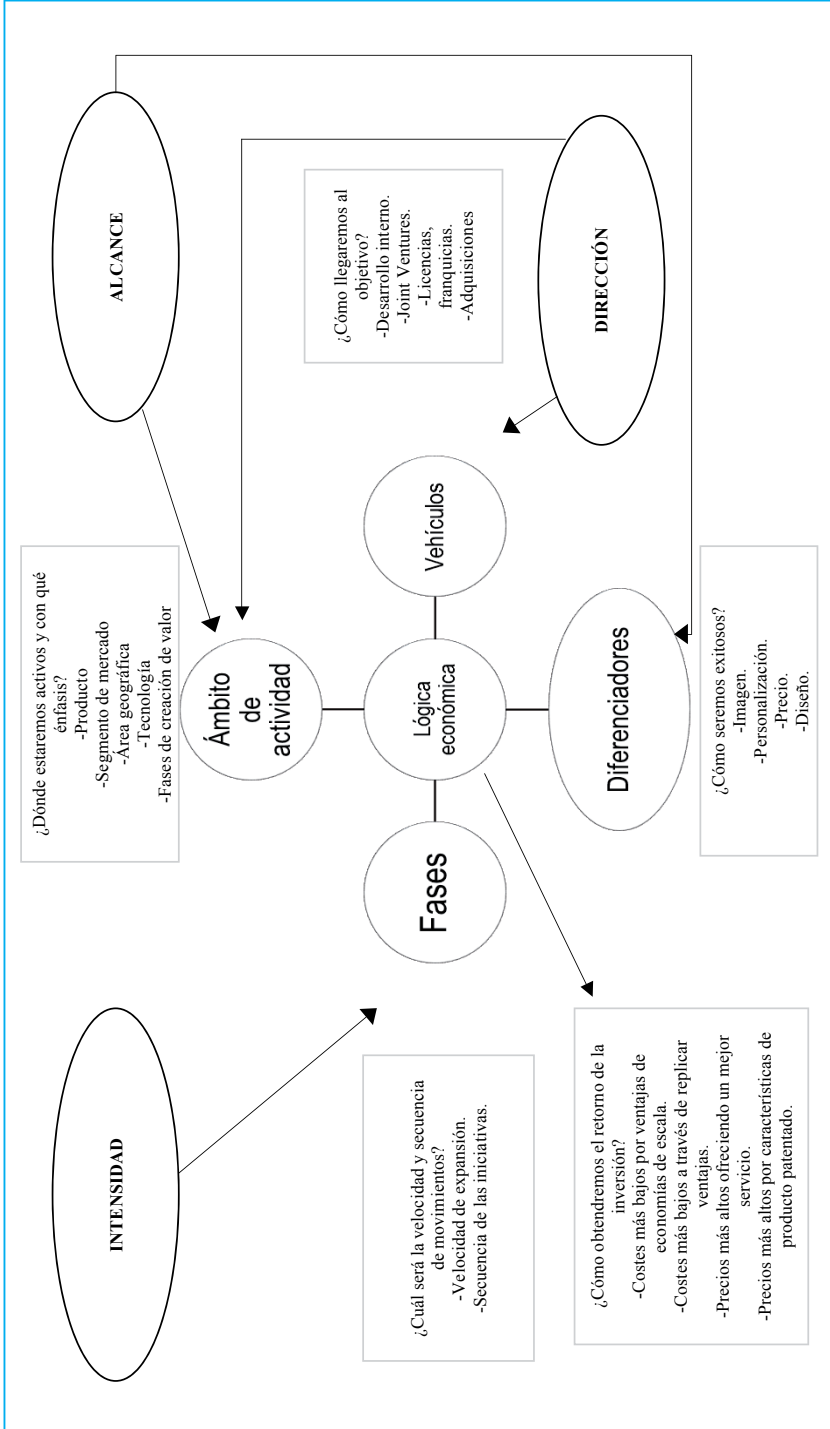
Las teorías del cambio revolucionario basadas en el paradigma del equilibrio establecen que este tipo de cambios se producen puntualmente entre largos periodos de cambio evolutivo o de transformación incremental, esto es, cambio no revolucionario (Tushman y Romanelli, 1985; Gersick, 1991). Pero lo importante por parte del equipo directivo es saber cuándo y por qué el cambio revolucionario es necesario (Tushman y O'Reilly, 1996).

Por otro lado algunos autores señalan la dirección del cambio estratégico como otro vector importante a la hora de establecer el tipo de cambio producido. Así Szilagy y Schweiger (1984) hablan de la relevancia de marcar la dirección a la organización por parte de los directivos. O Wissema, Van der Pol y Messer (1980) que diseñan seis tipos de cambio estratégico o el mismo Leker (2001) que plantea cuatro tipos de cambio estratégico relacionados todos ellos con la dirección del cambio.

En definitiva, tras analizar las distintas tipologías de cambio estratégico podríamos concluir que las dimensiones más utilizadas tienen que ver con la amplitud –extensión y profundidad– del cambio, esto es el alcance, con la velocidad o intensidad del cambio y, también, aunque con menor respaldo investigador o de menor entidad, con la dirección del mismo.

Pero estas dimensiones del cambio estratégico, ¿en que elementos concretos de la estrategia pueden influir o modificar? Según Hambrick y Fredrickson (2001), si un negocio debe tener una estrategia, entonces la estrategia debe poder necesariamente ser dividida en partes. Estas ‘subdivisiones’ de la estrategia corresponderían a cinco elementos fundamentales a considerar en la estrategia. El cambio estratégico tendrá que ver por tanto con cambios que se realizan dentro de esos cinco elementos que forman parte de la estrategia en vigor en una organización (Hambrick y Fredrickson, 2001). Basándonos en estos autores y conectándolo con Hambrick, Geletkanycz, y Fredrickson (1993) presentamos el siguiente cuadro donde relacionamos las dimensiones abordadas en este apartado (alcance, intensidad, y dirección), con los elementos específicos que son susceptibles de ser modificados en la estrategia:

Ilustración 4. Relación entre los elementos de la estrategia susceptibles de ser modificados y las dimensiones del cambio estratégico



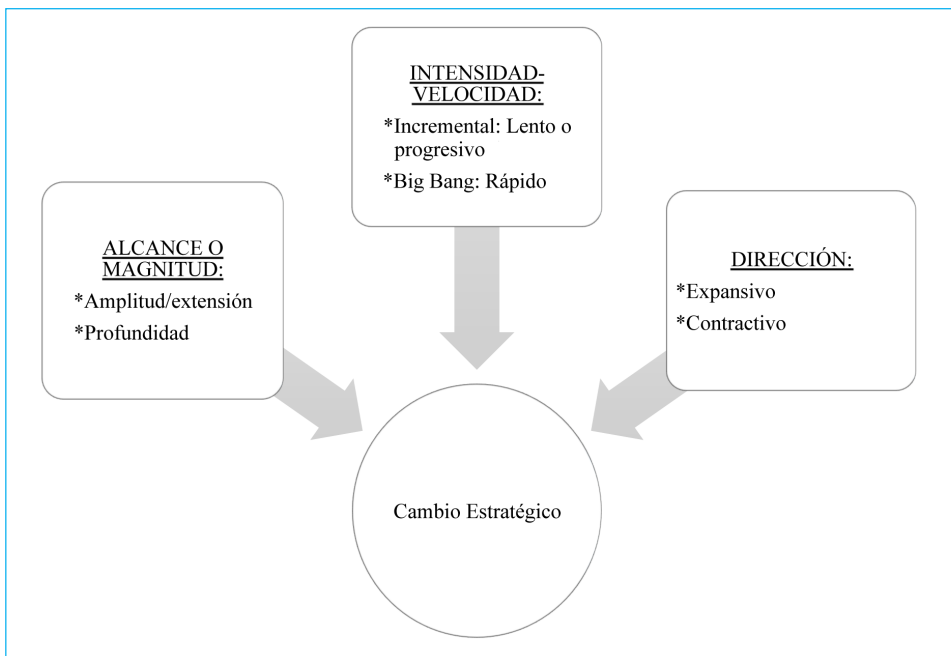
Fuente: Adaptado a partir de Hambrick y Fredrickson (2001)

Efectivamente, Hambrick y Fredrickson (2001) señalan los cinco elementos clave en la estrategia haciendo hincapié en que el ámbito de actividad, los vehículos y los elementos diferenciadores son la esencia de la estrategia, lo que el TMT planea hacer.

Estos aspectos clave de la estrategia son los que el TMT puede cambiar y en función de lo que cambie y en que grado lo cambie estaremos hablando de una determinado alcance, intensidad, o dirección del cambio estratégico. Abordaremos cada una de estas relaciones en su apartado correspondiente.

De la revisión teórica realizada podríamos concluir que no existe un enfoque unificado de estas tres dimensiones del cambio estratégico. Por consiguiente en los siguientes sub-apartados desarrollaremos por separado cada una de las dimensiones del cambio estratégico ya apuntadas en esta introducción; el alcance, la intensidad, y la dirección del cambio estratégico.

Ilustración 5. Dimensiones del cambio estratégico



Fuente: Elaboración propia

3.1. Alcance del cambio estratégico

El alcance del cambio estratégico es el grado de cambio requerido en términos de reajuste o transformación (Balogun, 2001). Aclara la autora que es necesario evaluar

en qué medida la organización se ve afectada; esto es, el cambio afecta a una sola división o departamento o afecta a toda la organización. Por tanto hay que analizar si el cambio estratégico afecta a pocos o a muchos elementos de la estrategia que son susceptibles de ser modificados siguiendo el esquema de Hambrick y Fredrickson (2001).

Utilizando el caleidoscopio del cambio²⁰ que veremos en el capítulo 2, el alcance del cambio sugiere la siguiente pregunta: ¿cuánto cambio es necesario? Y en consecuencia hay dos aspectos a determinar en relación al ‘*cuanto*’: la amplitud física del cambio a lo largo de la organización y la profundidad del cambio que se requiere (Balogun y Haley, 1999; Balogun, 2001). La magnitud del cambio estratégico se considera en términos de contenido y amplitud de los cambios que tienen lugar en la organización (Domínguez y Barroso-Castro, 2016)

Respecto de la amplitud física del cambio, ésta tendrá que ver con cuantas cosas de la estrategia cambiamos y así como para el análisis de la profundidad del cambio existe una herramienta de estudio, para la extensión del cambio no la tenemos (Balogun y Haley, 1999). Tal y como avanzábamos al final de la introducción de este punto si un negocio debe tener una estrategia, entonces la estrategia debe poder necesariamente ser dividida en partes (Hambrick y Fredrickson, 2001). Estos autores establecen cinco grandes elementos de la estrategia, fijando el ámbito de actividad como uno de esos elementos clave. La amplitud del cambio estratégico tendrá que ver por tanto con que tan amplios o extensos son los cambios en el ámbito de actividad dentro de la estrategia en vigor en una organización, es decir, a cuántos de esos grandes elementos afecta simultáneamente. Hambrick y Fredrickson (2001) definen ámbitos de actividad haciéndose una pregunta: ¿Dónde estará la empresa activa en el futuro? Se trata de definir claramente las categorías de producto, los segmentos de mercado, las áreas geográficas, la tecnología a utilizar y aquellos aspectos que tienen relación con elementos de valor añadido o creación de valor como diseño de producto, fabricación, venta, servicio y distribución. En resumen, definir una estrategia significa definir que producto y mercado junto a que estructuras y procesos escogemos en nuestra organización (Miles, Snow, Meyer, y Coleman, 1978).

Por otro lado, además del ámbito de actuación, Hambrick y Fredrickson (2001) abogan por revisar ‘*el cómo*’, esto es, cómo la empresa será exitosa y convencerá a los clientes. Es lo que llaman ‘diferenciadores’, y éstos tienen que ser puestos en marcha por los ejecutivos que tendrán que tomar decisiones de cara a competir en el mercado por conseguir clientes, ventas y beneficio. Los elementos diferenciadores que el TMT tendrá que definir, según estos autores, son: la imagen, la personalización, el precio, el diseño y la calidad de producto.

²⁰ Caleidoscopio del Cambio de Balogun (2001) es una herramienta creada para ayudar a los directivos a diseñar el contexto adecuado para enfrentarse al cambio en una organización.

Al hilo de estos autores, los ítems utilizados por Hambrick et al. (1993) también contemplan aspectos que tienen que ver con el argumento competitivo o estrategia competitiva, en concreto con lo que Hambrick y Fredrickson (2001) llaman *diferenciadores*. Estos elementos que propone Hambrick et al. (1993) son: el bajo precio, la calidad de los productos y servicios, la imagen premium, nuevos productos y servicios, el servicio al cliente, la red de distribución, la promoción y la publicidad, el envío en tiempo fiable, las características y diseño del producto, la tecnología y la productividad.

Un segundo enfoque del alcance o magnitud del cambio lo presentan Balogun y Haley (1999); la profundidad del cambio estratégico. Las cuestiones referidas a la extensión física del proceso de cambio conciernen a las estructuras formales más que a la cultura informal. Esto es, si el cambio está limitado a un pequeño departamento o una división particular nacional o incluso a un estrato de la dirección, o si por el contrario, el cambio afecta a toda la organización.

También podríamos decir que la profundidad del cambio está relacionada con el nivel, grado e importancia del cambio para cada uno de los ítems de la configuración estratégica de una empresa.

Al igual que plantea Balogun y Haley (1999), no sólo se trata de evaluar donde estará la empresa activa sino, en el caso de nuestro estudio, el cambio estratégico, cuál será el grado de énfasis (Hambrick y Fredrickson, 2001) o como lo llama Balogun y Haley (1999) cual será la profundidad del cambio. Para ello, según Hambrick y Fredrickson (2001) es importante identificar qué elementos son centrales en la estrategia y cuales son secundarios.

En este sentido, la profundidad del cambio contemplará si el cambio entraña transformación, esto es, un cambio que no puede ser abordado sin un cambio de paradigma (en el sentido que expresan Johnson (1992) y McElroy (1996)) y de rutinas en la organización, o simplemente estamos hablando de un reajuste en el cual no se ponen en tela de juicio las asunciones principales y creencias de la organización (Balogun y Haley, 1999; Balogun, 2001).

Por tanto el cambio estratégico podrá ser un mero reajuste donde no hay cambio de la cultura o bien un cambio transformacional en el que la cultura se ve modificada.

Si éste fuese el caso veamos brevemente que entendemos por *cultura* en una organización. Muchos han sido los que han definido el concepto '*cultura corporativa*' y podríamos acotar el concepto como el conjunto de patrones, de valores, creencias y comportamientos que forman la identidad de la organización y ayudan a la conformación de la forma de hacer de los empleados (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Van der Post, de Coning, y Smit, 1998). Según Van der Post et al.

(1998) la cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo. Está oculta pero es una fuerza que une y provee de dirección y significado. También la define como un sistema de sentidos comunes o compartidos, o un sistema de creencias y valores que en última instancia conforma el comportamiento del empleado. La cultura representa un conjunto de valores y comportamientos interdependientes que son comunes en una organización (Kotter, 1993). O dicho de otro modo, la cultura es una serie de asunciones o una ideología compartida por los miembros de una organización (Tidball, 1988). O también podríamos definirla como, el conjunto de valores, creencias y modelos de comportamiento que forman parte de la identidad de una organización (Denison, 1984). Como resumen, Deshpandé y Farley (1999), basándose en los estudios precedentes de otros autores, definieron la cultura organizativa como: el modelo de creencias y valores compartidos que ayuda a los individuos a entender la organización y los provee con normas de comportamiento.

En relación a los reajustes estratégicos, esto es cambios menores, éstos no requieren de un cambio cultural. Los elementos en juego para conseguir este tipo de cambio estratégico son: empoderamiento de la organización, una clara visión estratégica y un proceso de continuo cambio y compromiso con la experimentación (Johnson et al., 2005). Asimismo, dice el autor, el paso de una estrategia a un cambio estratégico en el tiempo necesita de una determinación de las fases de dicha transición, establecer cambios que sean irreversibles, compromiso visible de la alta dirección y conseguir un cambio en la cultura.

Un marco útil de trabajo para definir el alcance del cambio desde el punto de vista de la profundidad del mismo es la Web Cultural (Balogun y Haley, 1999 y Balogun, 2001). Estos autores expresan que dibujando la Web Cultural existente en la empresa y la necesaria (en nuestro caso la modificada) dibujamos el alcance del cambio necesario (en nuestro caso realizado). Como venimos diciendo el alcance del cambio en este caso es evaluado desde el punto de vista de la profundidad del mismo.

La Web Cultural sugiere que las organizaciones consisten en un conjunto de subsistemas ligados e interdependientes al Paradigma²¹ (Balogun y Haley, 2001) y muestra en definitiva los comportamientos físicos y manifestaciones simbólicas de la cultura existente en una organización. Para ello, analiza las rutinas y rituales, las historias, los símbolos, las estructuras de poder, la estructura organizacional y los sistemas de control (Johnson, Scholes, y Wittington, 2008).

Aunque la cultura es parte esencial de una organización, no es una parte explícita del modelo de estrella de diseño organizativo que abordaremos en el siguiente

²¹ Paradigma: El paradigma es un conjunto de creencias y asunciones que definen la visión que una organización tiene de sí misma y de su entorno.

te capítulo dado que el líder no puede diseñar la cultura directamente (Kates y Galbraith, 2007) y por esta razón nosotros no entraremos en el análisis de esta variable en nuestro estudio.

En conclusión, el alcance o magnitud del cambio estratégico abarca dos elementos: la amplitud o extensión del cambio y la profundidad del mismo. La extensión del cambio hará referencia a cuantas estrategias son cambiadas en la empresa en un periodo determinado, y la profundidad estará asociado al grado o fuerza con que cada una de estas estrategias cambia respecto de otro momento del tiempo. Cuando el cambio es profundo decimos que es transformacional (Balogun, 2001) y si no lo es, el cambio será de ajuste y podrá afectar a más o menos aspectos de la estrategia. Pero claro, un cambio que afecta a muchos elementos de la estrategia, esto es extensión, es posible que afecte también al modelo de paradigma de la organización.

3.2. Intensidad del cambio estratégico

Domínguez y Barroso-Castro (2016) señalan estudios como el de Amis, Slack, y Hinings, (2004) que dicen que el factor crítico en el cambio estratégico es la magnitud del cambio, más que el tiempo que ha llevado su implementación. La clave considerada por Domínguez y Barroso-Castro (2004)²² no es el plazo (la intensidad-velocidad) de los cambios en la estructura (y otros) sino la magnitud del cambio organizacional que ha ocurrido en la organización. Sin embargo encontramos otros autores que nos indican la importancia de la velocidad del cambio estratégico.

Existen dos formas de concebir el tiempo que son importantes respecto del contenido del cambio; tiempo cuantitativo (producto escaso) y tiempo cualitativo (experiencia social significativa) (Huy, 2001). Nuestro punto de vista será el tiempo cuantitativo. Y así, diferentes contenidos en la estrategia (diferentes extensiones del cambio estratégico) pueden necesitar diferentes asunciones de tiempo (Huy, 2001). Por ello, además de donde estará la empresa activa, el 'cómo' (vehículos) y con 'qué diferenciadores', también es importante la velocidad con la que implementará su plan de cambio estratégico (Hambrick y Fredrickson, 2001). Esto es, argumentan los investigadores, no todas las estrategias se deben implantar al mismo tiempo sino que algunas iniciativas tienen que ir primero seguidas de otras. Adicionalmente, las perspectivas de tiempo influyen la elección de las acciones de cambio (Huy, 2001). Y según los teóricos del Upper Echelons son los directivos los que tendrán que establecer el ritmo de como se compete en el mercado (Pegels, Song, y Yang, 2000). Directivos con una perspectiva de corto plazo pueden elegir acciones de cambio que produzcan resultados

²² Amis et al., 2004

inmediatos y visibles y prestar menor atención a los resultados de largo plazo (Huy, 2001). Y acerca del ritmo que comentan Pegels et al., 2000, Gordon, Stewart, Sweo, y Luker, (2000) definen reorientación estratégica como aquel cambio estratégico que además incorpora otros dos cambios al menos de las variables estructura, poder y control pero que ocurren en un plazo de dos años (Lant et al., 1992). Este plazo de dos años es el periodo relevante para que se produzca un cambio estratégico en un plazo relativamente rápido tal y como predice *la teoría del equilibrio interrumpido* de Romanelli y Tushman (1994). La base de esta teoría es que las organizaciones dibujan un proceso evolutivo que se caracteriza por dos modos de comportamiento, ajustes incrementales y cambios drásticos (Tushman y Romanelli, 1985). La Teoría del Equilibrio Interrumpido explica que debido al entorno de globalización, gran competencia e incertidumbre, se producen fuertes cambios organizativos. Esta teoría combina *la teoría teleológica y la evolutiva*²³ (Romero Martínez, 2001), que son junto con *la teoría del ciclo de la vida y la teoría dialéctica* las cuatro teorías que explican el cambio en la organización (Van de Ven y Poole, 1995).

Así, los ajustes incrementales se producen en periodos de estabilidad y convergencia y se generan consolidaciones de las orientaciones estratégicas existentes. Y en segundo término, los cambios drásticos o también llamados reorientaciones y recreaciones o remodelaciones que son producidos en un corto espacio de tiempo y son más infrecuentes. En definitiva, señalan estos investigadores, la alta dirección combina períodos largos, donde se producen motores o factores evolutivos de modo incremental que se alternan con motores o factores teleológicos que provocan interrupciones breves, infrecuentes y radicales.

Algunos investigadores como Miller y Friesen (1980) o Tushman y Anderson (1986), distinguen entre el cambio estratégico incremental, o de baja intensidad, y el cambio de mayor intensidad (Sánchez et al., 2010). La velocidad del cambio significa el modo en el que el cambio es implementado, y este puede ir desde un cambio paso a paso, esto es, de forma incremental, o bien todo a la vez, lo que denomina Balogun, cambio ‘big bang’ (Balogun, 2001) o ‘radical’ en palabras de Mintzberg (1978). Sin embargo, incluso cuando la gente está dispuesta a cambiar,

²³ *Teoría teleológica*: La organización se mueve hacia un objetivo. La organización aprende y cambia los objetivos formulados, implantados y evaluados. Otra teoría relacionada con el cambio es la *Teoría Evolutiva*. Dice Van de Ven y Poole (1995), que aunque ‘*evolución*’ pueda ser a veces equiparado con ‘cambio’, esta teoría utiliza el término *evolución* en un sentido mucho más restrictivo para centrarse en la acumulación de cambios en las organizaciones sean del tipo que sea. Como en la evolución biológica el *cambio* se produce a través de un continuo ciclo de variación, selección y retención. Ésta última, la retención, implica fuerzas como la inercia y la persistencia que se perpetúan y mantienen ciertas formas de organización. En definitiva la ‘*evolución*’ explica el cambio como una progresión probabilística, recurrente y acumulativa de variaciones, selecciones y retenciones en las organizaciones.

emerge siempre la resistencia al cambio (Feldman, 2004). En este sentido, si los cambios se producen de manera incremental suelen ser más exitosos y se reduce la resistencia al cambio, asegura Hrebiniak (2006). Además el éxito en las primeras fases del proceso de cambio se puede utilizar para reciclar a las personas que eran contrarias a dicha iniciativa de cambio. No obstante, los cambios secuenciales también tienen sus inconvenientes asociados normalmente a dicho proceso lento y suelen estar relacionados con cambios en el contexto. Son lo que Quirant y Ortega (2006) llaman cambios evolutivos donde el statu quo prácticamente no varía. Una variante, proponen estos autores, es el cambio sistemático en el que el statu quo va transformándose sin prisa pero sin pausa. Estos cambios asumen inherentemente que el cambio se ejecuta mejor con pequeños cambios incrementales cada vez (Javenpaa et al., 1998). La adaptación incremental y ajuste gradual calibra las actividades de la organización hacia un modelo de consistencia con la orientación estratégica de la empresa (Gordon et al., 2000).

Sin embargo, a veces nos encontramos con circunstancias concretas donde se necesita una rápida reconstrucción en aras a evitar que la empresa entre en declive o incluso pueda verse forzada a su cierre. En estos casos una adaptación incremental a menudo resulta inadecuada (Gordon et al., 2000) y será necesario un cambio radical, discontinuo, para vencer la inercia (Tushman y Romanelli, 1985). Comúnmente nos referimos a ellas como cambio estratégico de reconstrucción o estrategias donde hay que darle la vuelta a la situación actual, y el énfasis fundamental es la velocidad de cambio y la rápida reducción de coste y/o generación de nuevos ingresos. Son los directivos quienes tienen que priorizar las actuaciones para obtener dichas mejoras de forma rápida (Johnson et al., 2005). Estos periodos donde el cambio es rápido y es como un periodo discontinuo dentro de los habituales cambios evolutivos suelen estar provocados por un cambio en la tecnología, en los competidores, eventos regulatorios o cambios significativos en las condiciones económicas o políticas (Tushman y O'Reilly, 1996). Este tipo de cambio hace variar el statu quo de forma rápida, abrupta e intensa (Quirant y Ortega, 2006) permeando la organización rápidamente (Nadler y Tushman, 1989).

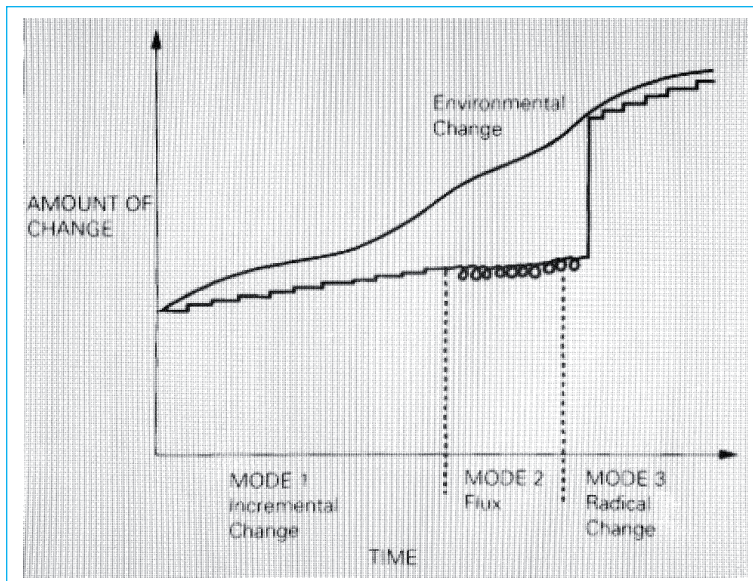
En el caso por ejemplo de un cambio en la diversidad de producto de una empresa, éste puede producirse en pequeños incrementos o en grandes saltos (Dass, 2000). Si una empresa por ejemplo, dice el autor, cambia su cartera de producto poco a poco hablamos de un cambio gradual pero si este cambio se produce como una gran revisión de la cartera hablaríamos de un cambio abrupto.

En cuanto a cambios de diseño organizacional, de reingeniería en este caso, tienen que contener elementos de cambio radical, argumentan Jarvenpaa et al. (1998). Este aspecto de radicalismo puede imprimir motivación, cosa que los cambios evolucionarios no hacen. Sin embargo muchas empresas utilizan los cambios

evolutivos y tienen resultados efectivos. Estos autores aportaron a la investigación unos resultados que formaron parte de una tendencia de la literatura que defiende que las organizaciones combinan los cambios radicales y de evolución de una forma armoniosa. En este sentido Tushman y O'Reilly (1996) abogaban por una implementación del cambio tanto incremental como revolucionaria de cara a tener éxito durante largos periodos de tiempo.

A veces los cambios graduales suceden cuando la estrategia va a la deriva de una forma quizás imperceptible pero la estrategia de la organización se desalinea poco a poco del entorno en que la empresa opera (Johnson, 1992). Es lo que llama este autor la deriva de la estrategia. Este proceso puede llevar incluso años hasta que esta deriva hace que la performance se vea claramente castigada. Es en este momento cuando los cambios más importantes en la estrategia suelen producirse. El modo en que se produce el cambio tendrá mucho que ver con cómo percibe el directivo el entorno (Johnson, 1992). El proceso de como esto sucede lo podemos apreciar en el siguiente cuadro.

Ilustración 6. Modelo de desarrollo estratégico: deriva, flujo y cambio radical



Fuente: Johnson (1992)

Gestionar el cambio a menudo es concebido por los ejecutivos como el control de sistemas y los cambios estructurales. Sin embargo la gestión del cambio debería ser entendido no solo como la monitorización del cambio sino también como señalar que cambios se están produciendo. Esto es, en cualquier cambio que se produzca en

la empresa hay que monitorizar el progreso del cambio de estrategia pero también señalar si se produce un cambio en la cultura corporativa por ejemplo (Johnson, 1992). Pero además, las estrategias cambian de cuando en cuando, algunas veces gradualmente y otras incrementalmente (Quinn, 1978). Por consiguiente también será importante conocer la velocidad con la que se produce el cambio.

Y precisamente, con respecto a la intensidad o velocidad del cambio, otro aspecto interesante relacionado con la implementación de la estrategia lo encontramos en la disyuntiva que se produce muchas veces en las empresas sobre *el corto y el largo plazo*. La literatura apunta hacia el hecho de que las organizaciones, cada vez más, sufren de miopía, se preocupan del corto plazo demasiado (Hrebiniak y Joyce, 1986). Los directivos, dicen estos investigadores, se preocupan más del resultado a corto plazo que de los objetivos estratégicos a largo plazo. La explicación a esto la podemos encontrar en motivos puros de gestión o incluso en los incentivos retributivos asociados al cumplimiento de objetivos de corto plazo. Tampoco significa, apuntan estos autores, que esta miopía sea mala *per se*. Lo que hay que hacer es aunar la visión de corto plazo con la de largo para una efectiva implementación de la estrategia.

Otro aspecto que destaca este autor es la velocidad como punto importante cuando se ejecutan cambios relacionados con la implementación de la estrategia. Estos cambios pueden ser secuenciales o complejos.

En definitiva, la ejecución o implementación de la estrategia tiene que ver con: en primer lugar crear un listado de programas de cambio que son los que promoverán la estrategia; y en segundo lugar, hay que poner en acción una serie de recursos para hacer realidad estos programas de cambio (Franken, Edwards, y Lambert, 2009). En función de la intensidad del cambio dichos recursos asignados podrán ser unos u otros.

Por otro lado los cambios en un periodo de tiempo corto son más complejos debido a aspectos de coordinación, de análisis coste-efecto, de falta de aprendizaje y a la exigencia de que los directivos manejen el cambio al tiempo que tienen que seguir cumpliendo sus objetivos de performance (Hrebiniak, 2006). Esto es, los cambios secuenciales siempre serán más deseables que los cambios complejos en tiempo corto, y si éste es inevitable los TMT deberían reducir el número de criterios de performance para que el cambio tenga mejores oportunidades de ser llevado a cabo. Cuando las empresas se enfrentan a problemas estratégicos lo mejor son los cambios secuenciales, dividir un gran cambio en pequeñas partes y gestionar el cambio de forma secuencial focalizándose en cada elemento solo cuando el anterior ha sido completado (Hrebiniak, 2005). Sin embargo, algunos autores como Miller y Friesen (1982) asocian el éxito más con los cambios drásticos que con los cambios incrementales.

En cualquier caso las organizaciones disponen de recursos limitados para dedicar a la implementación de un cambio estratégico y por ello es muy importante, además de lo apuntado por Hrebiniak (2006), priorizar los programas de cambio dado que en muchas ocasiones los cambios sugeridos son más de los que cualquier organización puede abordar (Franken et al., 2009).

Como decíamos, la implementación del cambio es un proceso gradual en la mayor parte de los casos, esto es, pasa por un proceso de transición. Los intervinientes pasan por una experiencia donde dudan de su habilidad para conseguir el cambio lo que produce una merma en la confianza y en los resultados. El cambio habitualmente implica una pérdida de lo conocido o familiar, incertidumbre y ambigüedad. Este proceso lo llama Balogun (2001) la curva de transición (Shock-Negación-Consciencia-Aceptación-Prueba-Búsqueda-Integración) y las personas transitan por ella a diferentes velocidades, y es por ello que necesitan del apoyo de los directivos.

En general hay dos ideas fundamentales a tener en consideración; cómo las organizaciones crecen y evolucionan, y cómo los periodos discontinuos de cambio revolucionario sobre el cambio evolutivo afectan al proceso mencionado de crecimiento y evolución (Tushman y O'Reilly, 1996). Dicen estos autores, que bajo estas premisas veremos cómo trabajan los directivos ante los cambios evolutivos y revolucionarios.

Otro concepto relacionado con la intensidad lo encontramos en Hambrick y Fredrickson (2001); *fases*. Las fases del proceso de cambio de las elecciones fundamentales de la estrategia, esto es, el ámbito de actuación, los vehículos y los diferenciadores, están relacionados con la velocidad y secuencia de los movimientos a realizar para tener éxito. Normalmente, dicen estos autores, algunas iniciativas tienen que hacerse primero para después seguir implementando otras. Aquí el juicio de los estrategas del TMT es fundamental. Y la decisión sobre dichas fases de implantación depende de numerosos factores; recursos, urgencia por oportunidad del momento, conseguir credibilidad, o alcanzar victorias pronto (Hambrick y Fredrickson, 2001).

De la misma forma, el 'tiempo' tal y como lo define Balogun (2001) es la magnitud temporal de la que dispone una organización para conseguir realizar el cambio. Las organizaciones en crisis tienen poco tiempo y necesitan actuar de forma reactiva. Por contraposición, aquellas con unos objetivos de desarrollo estratégico de más largo plazo normalmente tienen más tiempo para implementar los cambios.

En realidad, dicen Hambrick y Fredrickson (2001), este concepto de fases o tiempos prácticamente está sin explorar en la literatura científica sobre estrategia dado que se le ha prestado muy poca atención lo cual nos resulta muy interesante

de cara a incluir la intensidad del cambio estratégico como variable independiente en nuestro trabajo.

3.3. Dirección del cambio estratégico

Los teóricos del Upper Echelon argumentan que los altos ejecutivos son los estrategas que tienen que establecer la dirección de las empresas (Pegels et al., 2000). Lant et al. (1992) hablan de la magnitud de cambios que tienen que hacerse para cambiar la dirección de la estrategia en una organización. Y en este sentido la intensidad o magnitud²⁴ del cambio estratégico utilizadas en muchos estudios de investigación tienen en cuenta sólo si se produce o no una variación en los aspectos de la estrategia que se analizan, pero sin tener en cuenta la dirección de dichos cambios (Sánchez et al., 2010).

Cuadro 6. Perspectiva de análisis del estudio del cambio estratégico

FOCO DE ANÁLISIS	AUTORES
Cambios en el ámbito de actividad o en la cartera de productos/servicios	-Dass (2000) -Goodstein y Boeker (1991) -Boeker (1997b)
Ámbito geográfico o grado de internacionalización	-Wally y Becerra (2001) -Barkema y Shvyrkov (2007)
Cambios en la orientación competitiva o en el argumento orientativo	-Gordon et al. (2000) -Lant et al. (1992) -Hambrick et al. (1996)

Fuente: Adaptado de Sánchez et al. (2010)

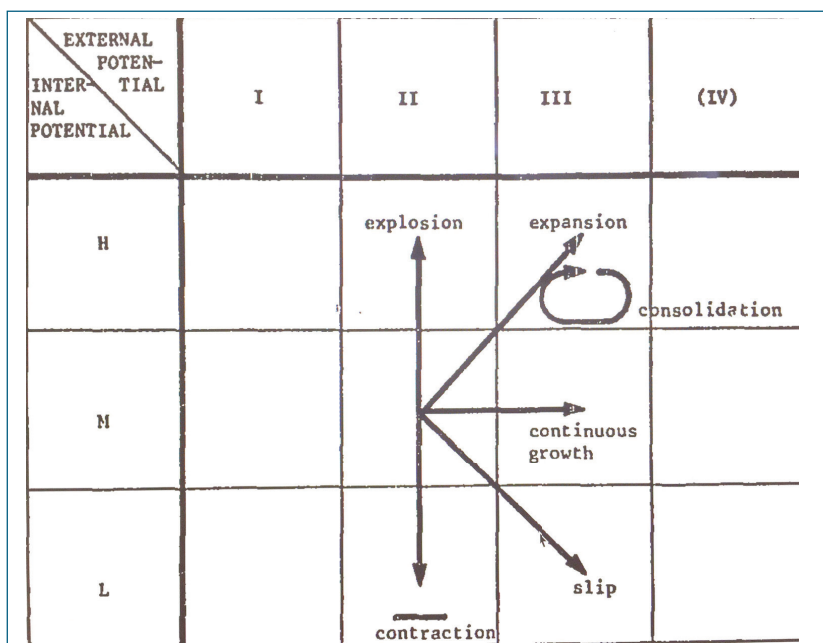
Por tanto, tal y como propugnan estos autores, se mide si existe un cambio o no en los aspectos contemplados en el cuadro sin analizar si el cambio significa ampliar o disminuir la cartera de productos, diversificación o concentración geográfica o qué tipo de tendencia orientativa del cambio se produce. Esto es, no se mide la dirección del cambio estratégico, siendo ésta un elemento muy importante (Zajac y Shortell, 1989). Así lo aseguran también Goodstein y Boeker (1991) cuando se refieren a la importancia de las interdependencias de factores que pueden afectar a la dirección del cambio estratégico.

²⁴ *Intensidad y magnitud* en palabras de Sánchez et al. (2010) correspondería en la terminología de Balogun o de Johnson et al. a *velocidad o naturaleza* del cambio (intensidad) y a *alcance* del mismo (magnitud).

Además, una de las funciones más importantes de los directivos debería ser marcar la dirección de la estrategia de la organización (Szilagyi y Schweiger, 1984) y con cierta discrecionalidad deseablemente (Finkelstein y Hambrick, 1990).

Wissemma et al. (1980) establecen seis tipos distintos de cambio estratégico en función del potencial interno (alto (H), medio (M) y bajo (L)) y del potencial externo o situación del mercado equivalente a la teoría del ciclo de la vida (introducción (I), crecimiento (II), saturación (III) y declive (IV)), esto es según fases. Esta clasificación hecha para producto y mercado, dicen los autores, también sería válida para servicios.

Ilustración 7. Clasificación tipos de cambio



Fuente: Wissemma et al. (1980)

Dado que nosotros la intensidad del cambio²⁵ la estudiaremos independientemente, éstas 6 tipologías las reuniremos en 2 para únicamente considerar el tipo de dirección y no las fases de implementación. Por tanto éstos dos tipos de dirección del cambio tendrán que ver con procesos *expansivos* (explosión, expansión, consolidación y crecimiento continuo) por un lado y aquellas relacionadas con movimientos *contractivos* por otro (contracción y deslizamiento).

²⁵ Wissemma et al., (1980) lo llaman potencial externo y está relacionado con las fases de desarrollo del producto en función de la situación del mercado.

Por tanto, en el primer grupo, **cambios estratégicos expansivos**, siguiendo a Wissema et al. (1980) incluiríamos los siguientes movimientos estratégicos:

- Esfuerzo para mejorar la posición competitiva.
- Si son nuevos productos se produciría una penetración de mercado. Y si son otros productos podría ser mediante la adquisición de una empresa.
- Construcción temporal de mayor capacidad de producción o compra de una licencia extranjera.

En cuanto a los **movimientos contractivos** tendríamos:

- Abandono de la cuota de mercado de la empresa debido por ejemplo a que el producto ya no es suficientemente fuerte en el mercado y es caro.
- Implica la no expansión de capacidad productiva, ninguna actividad promocional y la paralización de inversiones.
- La actividad en general se reduce o incluso en algunos casos llega al final de su vida bien por cierre o porque se vende.

Por otro lado Leker (2001) por ejemplo plantea cuatro tipos de cambio estratégico que tienen que ver con la dirección del cambio estratégico, esto es con las modalidades de cambio estratégico, y cuyo planteamiento se basa en cómo son caracterizados respecto de sus competencias principales. De esta forma los cuatro tipos de cambio estratégico que plantea son: expansionista, innovador, deslocalización y concentración.

Cuadro 7. Tipos de cambio estratégico

TIPO DE CAMBIO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
Expansionista	Expansión y movimiento activo en nuevos negocios con la inclusión de terceras partes y nuevos directivos.
Innovador	Movimiento hacia nuevos negocios creando nuevas plantas de producción e introduciendo nuevas tecnologías y/o productos innovadores.
Deslocalización ²⁶	Dirigido a nuevos mercados de compra y reducción de plantas de producción obsoletas.
Concentración	Centrarse en el negocio principal.

Fuente: Leker (2001)

²⁶ El término utilizado por Jens Leker es 'Reallocator', cuya posible traducción en función del contenido de su trabajo podría ser redistribución o un término más claro podría ser deslocalización puesto que el objetivo es transferir las competencias principales de la empresa a países con salarios más bajos.

En este caso estaría claro que el cambio estratégico expansionista e innovador sería expansivo pero los otros dos, deslocalización y concentración, dependería. Por tanto, tendremos sólo en cuenta como define los cambios estratégicos expansivos e innovadores de cara a nuestro estudio.

Siguiendo a Hambrick y Fredrickson (2001), y como ya avanzábamos en el cuadro 6 la dirección del cambio estratégico estaría ligada al ámbito de actividad y a los vehículos.

Respecto al ámbito de actividad, éste sería según estos autores, donde la empresa estaría activa en los siguientes aspectos: producto, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnología y elementos de creación de valor. Por tanto una modificación, un cambio de estrategia en cualquiera de estos elementos podría indicar una dirección u otra. Un incremento de producto, de áreas geográficas, etc. indicaría un cambio estratégico expansivo. Y sin embargo una disminución de uno o varios de estos elementos significaría un cambio estratégico contractivo.

El ámbito de actividad sería un factor de análisis compartido por dos dimensiones del cambio estratégico, el alcance y la dirección. Esto es, una organización podría al mismo tiempo cambiar muchos o pocos elementos del ámbito de actividad, esto es que su alcance de cambio sea amplio o restrictivo, al tiempo que la dirección de aquello que cambie pueda ser expansiva o contractiva. Esto significa que si por ejemplo una empresa modificase su estrategia de producto, podría incorporar más producto y estaríamos hablando de una estrategia expansiva o podría disminuir su cartera de producto y estaríamos frente a una estrategia de cambio de corte contractivo. De igual forma sucedería con el resto de elementos del ámbito de actividad relacionados por Hambrick y Fredrickson (2001).

Por otro lado la dirección del cambio estratégico estaría ligada a lo que Hambrick y Fredrickson (2001) llamaban los '*vehículos*' que sería uno de los elementos clave de la estrategia y que conformarían la esencia de la misma. Los vehículos²⁷ es el '*cómo llegaremos allí*'. Quizás a través de crecimiento orgánico a través por ejemplo de desarrollo de producto internamente o podemos hacer una joint venture, licencias o franquicias o a través de compras de empresas. El modo en que afrontamos un cambio en el ámbito de actividad es crucial si se quieren evitar costes innecesarios o retrasos en el proyecto de cambio estratégico (Hambrick y Fredrickson, 2001). Estaremos por tanto, ante cambios estratégicos expansivos cuando los vehículos estén relacionados con estrategias corporativas expansivas, esto es, nuevas joint ventures, nuevas licencias, nuevas franquicias, compra de empresas, etc. Sin embargo la dirección del cambio estratégico será contractiva

²⁷ En la literatura de Dirección de Empresas los vehículos equivalen a las modalidades.

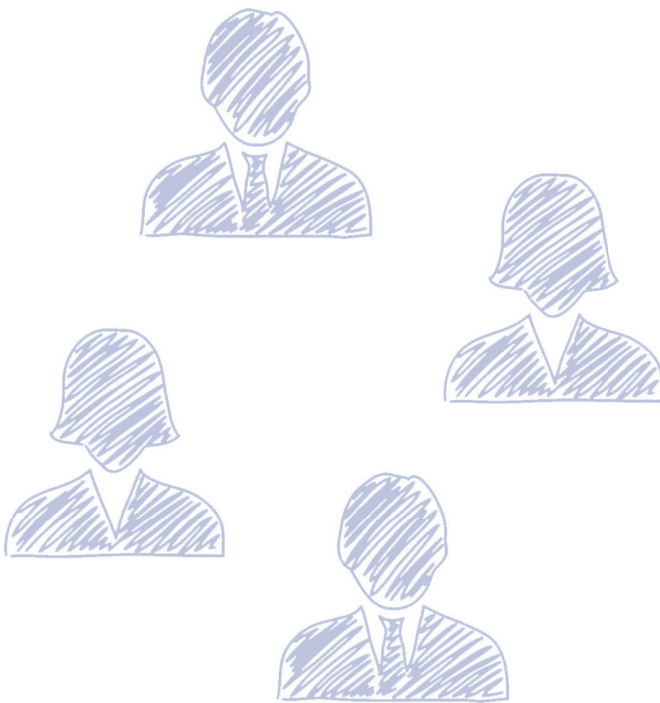
cuando dichos vehículos o modalidades tengan relación con deshacer posiciones de joint ventures, decrecer internamente, vender empresas, etc.

Por otro lado Hambrick et al. (1993) establecen como estrategias de crecimiento las siguientes:

- Adquisiciones en industrias nuevas a la empresa.
- Adquisiciones en industrias en las que la empresa ya participa.
- Desarrollo interno de nuevos negocios.
- Desarrollo interno de nuevos productos y servicios en negocios existentes.
- Desarrollo de nuevos mercados incluido mercados internacionales.
- Incremento de la cuota de mercado en productos y/o mercados existentes.
- Joint Ventures con otras empresas.

Estas estrategias de crecimiento son estrategias corporativas (Sánchez et al., 2010). Por tanto estas estrategias serán expansivas a nivel corporativo dado que son estrategias de crecimiento o expansión. A contrario sensu, deshacer posiciones en cada uno de esos elementos serían estrategias de decrecimiento o contracción.

Dado que la dirección del cambio no ha sido un constructo que haya sido ampliamente estudiado como una dimensión más del cambio estratégico junto con el alcance y la intensidad, y dado que es una labor del TMT, que es otra de nuestras variables principales de nuestro trabajo, nos parece interesante analizar esta nueva dimensión en nuestro trabajo.



Capítulo 2

Relación entre el cambio estratégico y el equipo directivo

Este capítulo es central en nuestra investigación y en la disertación teórica que nos conducirá a plantearnos algunas preguntas sobre el cambio estratégico y su relación con los equipos directivos.

Uno de los elementos clave en el proceso estratégico es la implementación de la estrategia (Yashin, Andreeva, Serebrjakov, y Bagautdinova, 2015), y uno de los componentes centrales de la implementación de la estrategia es la gestión del cambio estratégico (Balogun y Hailey, 1999). Por analogía pues, los factores a tener en cuenta en la implementación de una estrategia son también factores importantes en la implementación de un cambio estratégico. Tanto es así, que la literatura científica utiliza con cierta frecuencia indistintamente los términos ‘implementación de la estrategia’ e ‘implementación del cambio estratégico’, de igual manera que lo hace con los términos ‘estrategia’ y ‘cambio estratégico’. Una posible explicación a este hecho podría ser que la ejecución o implementación de la estrategia tiene implicaciones sobre la planificación estratégica a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, las similitudes entre implementación de la estrategia e implementación del cambio estratégico también se producen en el análisis de los obstáculos propios de la implementación: complejidad de los procesos (número de variables y decisiones a tomar), problemas en gestionar la interdependencia entre personas y departamentos y compartir las decisiones tomadas, falta del adecuado control y supervisión de los sistemas y problemas relacionados con las personas o los temas de carácter social en las organizaciones (Hrebiniak, 1990).

La implementación de una estrategia conlleva ajustar una serie de variables para el correcto desempeño o ejecución de la estrategia planteada. La implementación del cambio tiene que ver con los cambios en dichos ajustes para modificar el rumbo y los sistemas de ejecución que se producen cuando cambia la estrategia. Nosotros nos centraremos en los cambios o reajustes de una de las variables, *las personas*, y en concreto, las personas que forman parte del equipo directivo.

Como dice Hrebiniak (2006) la implementación no puede ocurrir hasta que se tenga algo que implementar. Pero, todas las empresas en funcionamiento están implementando una estrategia en el día a día, la tengan más o menos estudiada, la tengan más o menos formalizada. Por tanto la implementación de la estrategia en una empresa en funcionamiento, no de nueva creación, será siempre la implementación de un cambio estratégico (Hrebiniak, 2006).

En definitiva, el estudio sobre la implementación de la estrategia nos es de gran utilidad debido a la gran similitud con los procesos de cambio estratégico tanto en sus elementos (planificación, liderazgo, implementación y control) como en los obstáculos que encuentran en su implementación. En este sentido el alto equipo directivo, para implementar el cambio estratégico tendrá que conseguir vencer los factores de inercia²⁸ que se dan en la organización (McElroy, 1996) al igual que sucede en la implementación de la estrategia.

En resumen, en este capítulo enmarcaremos que entendemos por implementación del cambio estratégico. Posteriormente analizaremos cuales son los aspectos clave en la implementación del cambio estratégico en las organizaciones y veremos qué papel juega el equipo directivo como impulsor, responsable del cambio y afectado por el mismo. Siguiendo el hilo conductor de este último aspecto, esto es, como pueden verse afectados los miembros del equipo directivo, analizaremos qué aspectos son relevantes en el TMT que puedan verse modificados. Una vez conozcamos cuáles son

²⁸ Una de las teorías clave en la literatura de cambio estratégico es la *Teoría de la Inercia* que establece que las organizaciones en general no son capaces de reaccionar, y por tanto de decidir su futuro y su estrategia (Tushman y Romanelli, 1985). Es más, las empresas ni siquiera pueden influir en ella. Están abocadas al continuismo. Las rutinas en el campo de la dirección de empresas muestran un cierto grado de inercia lo que produce que los cambios sean difíciles de acometer (Hannan and Freeman, 1984; Becker, 2004; Becker, 2005).

estos elementos susceptibles de ser modificados en el TMT como consecuencia de los cambios estratégicos, estudiaremos como el alcance, la intensidad, y la dirección del cambio estratégico pueden influir en dichos elementos clave que caracterizan los cuadros directivos. Para ello analizaremos la relación ‘TMT-cambio estratégico’ y estudiaremos las posibles relaciones directas y recursivas (causalidades inversas). Por último plantearemos una serie de hipótesis teóricas basadas en dichas relaciones inversas entre la composición y estructura del equipo directivo y las distintas dimensiones del cambio estratégico. Esto es, que implicaciones tienen en la composición y estructura de poder del TMT el alcance, la intensidad y la dirección del cambio estratégico.

1. DEFINICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Según Giles (1991) la definición de *Implementación de la estrategia* estaría relacionada con la puesta en práctica de la estrategia predefinida con anterioridad. Se trata de ejecutar las tácticas necesarias de tal forma que la empresa se irá moviendo en la dirección estratégica deseada (Giles, 1991). O dicho de otro modo, se trataría de poner la estrategia formulada a trabajar (Heide, Gronhaug, y Johannessen, 2002). También podríamos definir este concepto como las actividades operativas tendentes al cumplimiento del plan estratégico (Noble, 1999). O el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva y poner en marcha una estrategia tendente a alcanzar la misión y los objetivos estratégicos formulados (Navas y Guerras, 2002). Abundando en el concepto podríamos decir que la implementación de la estrategia representa un proceso sistemático o un conjunto lógico de actividades conectadas que permite a la empresa hacer realidad una estrategia (Wheelen y Hunger, 2006). Según estos autores las actividades más importantes relacionadas con la ejecución de la estrategia son:

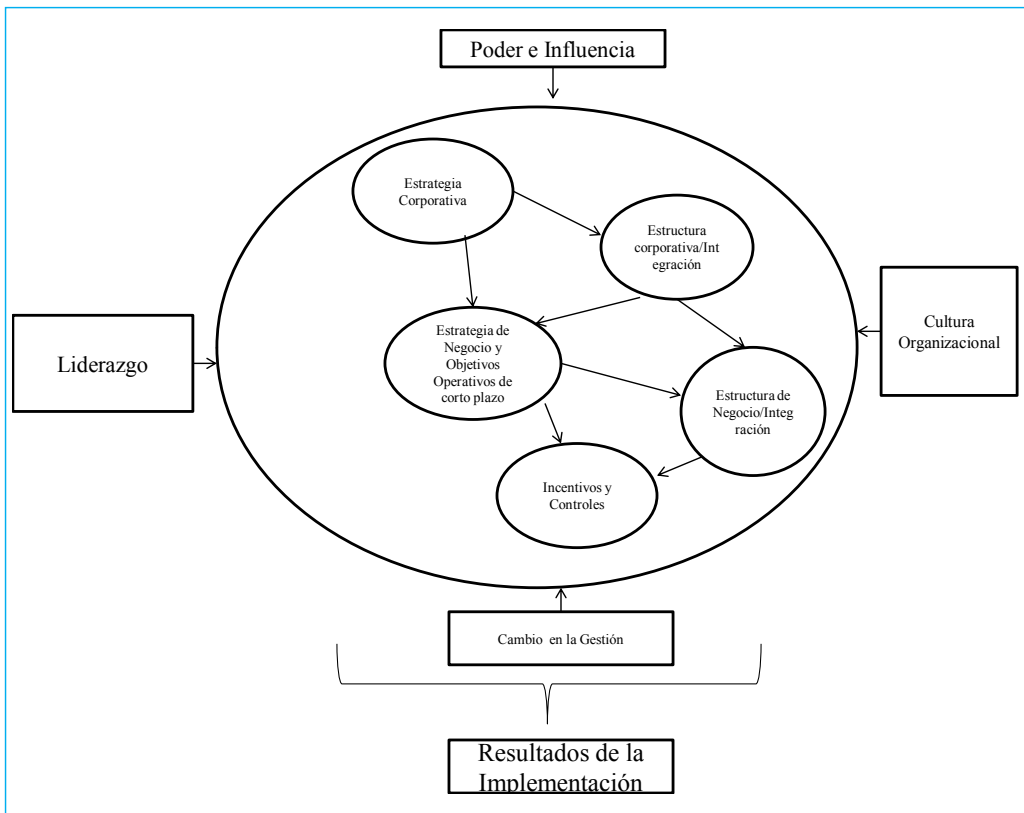
- Involucrar a los empleados desde todos los niveles organizativos en la implementación de la estrategia.
- Desarrollar los programas, presupuestos y procedimientos.
- Organizar la implementación de la estrategia.
- Unir a los directivos y empleados con la estrategia.
- Liderar a la organización para que use sus habilidades y destrezas de la forma más efectiva y eficiente para lograr alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de este aspecto, este investigador apunta elementos como el plan de acción, dirección por objetivos y calidad total, como puntos esenciales para ser exitoso.

Como decía Speculan (2006), la implementación no es una decisión o acción individual sino un conjunto de actividades estructuradas y mantenidas durante un periodo de tiempo. De este modo, la implementación de un cambio de estrategia

no es una tarea sencilla y sus resultados, entendidos como la ejecución del plan estratégico formulado, son extremadamente bajos. Es importante tener en cuenta que la implementación es un proceso y no el resultado de una sola decisión o acción. Así, de cara a intentar detectar y solucionar los impedimentos que surgen en la fase de implementación de la estrategia muchos autores establecen como prioritario que los investigadores dediquen tiempo a este aspecto tan importante en las empresas (Connor, 2001). Por tanto, parecería apropiado en este punto definir una guía que haga frente a los grandes obstáculos que conlleva la implementación estratégica y que conduzca el *proceso de implementación* (Hrebiniak, 2006).

Según Hrebiniak (2006), existen cuatro factores contextuales que explicarían el éxito en la ejecución de las decisiones y acciones: el cambio en la gestión, la cultura de la organización, la estructura de poder y el liderazgo.

Ilustración 8. El Contexto de la implementación de las decisiones



Fuente: Hrebiniak (2006)

Por otro lado, el cambio es un proceso multi-dimensional y los modelos de implementación y evaluación son quizás demasiado simples y generalizados para tratar dicha complejidad (Buchanan et al., 1999). Esto es, los cambios no son lineales, secuenciales o predecibles sino que son procesos de respuesta complejos y los que así lo enfocan tienden a tener más éxito que los que no lo hacen (Higgs y Rowland, 2011). A veces, el cambio es un proceso lento, interactivo y multifactorial (Quirant y Ortega, 2006).

Rod, Ashill, y Saunders (2009) resumen la literatura existente, hasta el año de la publicación de su investigación, en relación con la implementación del cambio estratégico:

Cuadro 8. Literatura de investigación relacionada con la implementación del cambio estratégico

ÁREA	OBJETO DE ESTUDIO	AUTOR
Aspectos de la gestión del cambio estratégico	Gestión de las barreras políticas del cambio	Huff et al. (1995)
	Resistencia individual al cambio	Bovey y Hede (2001)
	Uso de sistemas de control	Simons (1994)
	Liderazgo estratégico	Taylor (1995)
	Crear la visión corporativa	El-Namaki (1992)
	Utilización de la planificación estratégica	Grundy y King (1992)
	Estrategias de comunicación	Klein (1994), Pellegrinelli y Bowman (1994) y Bertsch y Williams (1994)
	Uso de proyectos y programas	Williams (1994)
	El rol del marketing de investigación	Zabriskie and Hullmantel (1994)
	Investigación de mercado junto con desarrollo de la organización	Hay (2006)
	Cultura corporativa como herramienta de gestión	Kennedy (1993)
Gestión de la cultura con una visión de ventaja competitiva sostenible	Fiol (1991)	

(Continúa)

ÁREA	OBJETO DE ESTUDIO	AUTOR
Implementación y gestión de importantes cambios estratégicos	Encuadre de grandes cambios en más pequeños que no sobrepasan a los empleados	Reger et al. (1994)
	Paso temporal del cambio estratégico	Gersick (1994)
	Perspectivas alternativas de los procesos de cambio estratégico	Stacey (1995)
	Comprensión de los equipos directivos senior sobre procesos específicos de cambio y su actitud respecto de la implementación del mismo.	Washington y Hacker (2005)
Implementación y gestión de importantes cambios estratégicos	Compartir conocimiento de la organización con cambio estratégico	Sillince (1995)
	Conocimiento del entorno de la industria	Burt et al. (2006)
	Atención continua entre las relaciones e interacciones de la organización y las fuerzas del entorno	Hafsi y Thomas (2005)
	El rol de los arquetipos en el conocimiento del cambio estratégico	Greenwood y Hinings (1993)
Procesos de cambio estratégico específicos	Gestión total de la Calidad	Grant et al. (1994)
	Cambio organizacional	Craig (1993)
	Reestructuración Corporativa	Peel (1995)
	Procesos de reingeniería de negocio	Huq et al. (2006)
	Reingeniería corporativa	Farrell (1994)

Fuente: Rod et al. (2009)

Como podemos apreciar, la gestión del cambio estratégico tiene mucho que ver con el liderazgo así como la implementación y la gestión de los grandes cambios estratégicos tienen que ver con el paso temporal del cambio estratégico y con la comprensión de los equipos directivos senior sobre procesos específicos de cambio y su actitud respecto de la implementación del mismo. A su vez, los procesos de cambio es-

tratégico específicos están asociados al cambio organizacional y a la reestructuración corporativa. Estos son algunos de los aspectos que tienen relación con nuestro trabajo y que hemos marcado en negrita en el cuadro de Rod et al. (2009). La implementación del cambio estratégico por tanto tiene como eje central al equipo directivo. Pero los procesos de cambio estratégico también pueden afectar al mismo equipo directivo como veremos más adelante.

Es importante señalar que la implementación del cambio estratégico se basa en una planificación continua, gestión de la comunicación interna y externa y una definición clara de los objetivos de performance (Farrell, 1994). Igualmente es esencial el compromiso de los empleados de la organización para asegurar una implementación exitosa de los planes y políticas de la organización (Rashid, Sambasivan, y Johari, 2003). En este sentido es importante la aportación de Sonenshein (2010); el cambio estratégico significa alterar el entendimiento que hace el empleado y esto se hace mediante la utilización de un discurso que establece la nueva dirección para la empresa. El discurso relacionado con el cambio estratégico es un discurso de estabilidad. De esta forma Sonenshein desarrolló una teoría acerca de cómo los directivos entretejen narrativas para implementar el cambio estratégico, y como los empleados embellecen este entretejido de narrativas para darle sentido al cambio y para poder ‘contar’ una respuesta a este cambio. Según el autor, el análisis de estas narrativas ayuda a estudiar los modelos y consecuencias de los distintos significados dados a la implementación del cambio estratégico.

Asimismo Hrebiniak (2006) dice que la implementación y cambios relacionados con la estructura, los incentivos, los controles y las personas se producen en respuesta a cambios estratégicos que suelen ser largos, importantes y desafiantes. Un cambio en la estrategia corporativa puede necesitar un cambio en la estructura, factor que afecta a la implementación de la estrategia también, o incluso un cambio en la estrategia de negocio para una unidad de la corporación. Y al revisar la estrategia de negocio pueden surgir necesidades de cambio en la estructura de negocio o en los mecanismos de coordinación empleados. Este cambio en la estructura podría conllevar la revisión de los incentivos para comprobar si éstos se adecuan a la nueva estrategia y nuevos objetivos de la empresa (Hrebiniak, 2006).

Del mismo modo, para hacer realidad el cambio, Johnson et al. (2005) hablan de las palancas del cambio al igual que Beer y Nohria (2000) introducen dos teorías, la ‘Teoría E’ y la ‘Teoría O’. La ‘Teoría E’ trata sobre las palancas duras del cambio, esto es las estructuras, los sistemas, los incentivos financieros y las reestructuraciones y consiguientes despidos de personal. Sin embargo, la ‘Teoría O’ basa el cambio en el desarrollo de las capacidades de la organización. El acento se pone en el cambio de cultura, aprendizaje y participación en programas de cambio y experimentación (Johnson et al., 2005).

A partir de esta introducción analicemos seguidamente los aspectos clave de la implementación del cambio estratégico.

2. ASPECTOS CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Revisaremos en este apartado algunos estudios sobre los distintos componentes de la implementación del cambio estratégico (Balogun y Hailey, 1999; Johnson et al., 2005; Pucko y Carter, 2008) con el objetivo de resaltar aquellos que tengan vinculación con la relación entre la implementación del cambio estratégico y los posibles efectos en los equipos directivos.

2.1. *Marco para el estudio de la implementación de cambios estratégicos en las organizaciones*

La implementación de la estrategia es un proceso organizacional multifacético y complejo (Noble, 1999). Por tanto, la implementación exitosa de una estrategia requiere de acciones activas y premeditadas que incluyan coordinación de múltiples actores y actividades de naturaleza compleja (Heide et al., 2002). Esto es, implantar una estrategia (o cambios en ella) supone lidiar con una serie de problemas directivos y organizativos, como pueden ser cambios en el diseño de la estructura organizativa, ajustes en la dirección y el liderazgo, en los recursos humanos, gestionar modificaciones en la cultura organizativa o la definición de adecuados sistemas de planificación y control (Guerras, 2004). Para el estudio de estos aspectos es útil adoptar esquemas formales que recojan los elementos más importantes de una organización para posteriormente analizar cómo pueden variar ante cambios estratégicos. En este sentido Galbraith desarrolló en 1977 un marco para el *diseño de las organizaciones* que viene recogido en el *Modelo de la Estrella* de 5 puntas y que contribuye a diseñar las organizaciones de modo que las estrategias puedan ser ejecutadas de modo eficaz. Analicemos brevemente los cinco elementos clave del modelo de Galbraith (2002):

La estrategia, [1] según este investigador, determina la fórmula ganadora de la empresa, esto es, los productos o servicios a vender, los mercados objetivos y el valor ofrecido al cliente junto con la ventaja competitiva. La estrategia define la dirección (Galbraith, 2002). Este es el primer componente del modelo que tiene que quedar bien definido y el primero que se estudia en este modelo de diseño organizativo.

Estructuras [2]: ¿Cuáles son los roles clave y quién tiene el poder y la autoridad? (Kates y Galbraith, 2007). Estrategias diferentes conducirán a organizacio-

nes diferentes en consecuencia, y estas, a través de las conductas de los empleados influenciadas por el TMT producirán distintos resultados y distintas culturas organizativas. En entornos de negocios muy cambiantes y organizaciones matriciales las estructuras son menos importantes, y predominan los procesos, el sistema de recompensas y las personas (Galbraith, 2002).

En referencia a la estructura, dice Hrebiniak (2005) que se necesita una coordinación horizontal y vertical. La ejecución no es el resultado de una sola decisión o acción. Es el resultado de una serie de decisiones o acciones integradas en el tiempo. Esto se materializa, dice el autor, en empresas complejas a través de coordinadores que se encargan de dicha integración y que comparten el conocimiento en la organización. La integración también se realiza a través de estructuras matriciales donde la organización integra negocios y países, por ejemplo ingeniería y proyectos (Hrebiniak, 2005).

En definitiva, las estructuras en una organización tienen que ver con el reparto del poder, entendido como el poder de decisión (Galbraith, 2002).

Procesos [3]: Son una serie de actividades conectadas que mueven la información hacia arriba y hacia abajo a lo largo de la organización; procesos de trabajo como el desarrollo de un producto, cerrar un acuerdo o rellenar un pedido; procesos de gestión como planificación y presupuestos de ventas, establecimiento de precios o resolución de conflictos (Kates y Galbraith, 2007). Se trata de como se estructura el flujo de información en una compañía a través de las tecnologías de la información (Galbraith, 2002). Integración y coordinación son necesarias para operar y ejecutar de forma efectiva. Compartir información, transferir conocimiento y una comunicación efectiva son puntos vitales en la ejecución (Hrebiniak, 2005).

Según Speculand (2006) la implementación de la estrategia se compone de 8 *componentes críticos* y en concreto, respecto de los procesos, dice que debe existir congruencia entre lo que dices que vas a hacer (implementación de la estrategia) y lo que vas a hacer realmente (proceso) y para ello podrías hacerte las siguientes preguntas: ¿tus procesos apoyan o impiden la nueva estrategia?, ¿qué procesos podrías rediseñar para ser más efectivo?

Speculand (2006) asegura que prestando atención a estas cuestiones, más otras tantas respecto del resto de componentes críticos, los líderes podrán identificar qué acciones tomar en el futuro para anticipar los resultados de la nueva estrategia. Y éstos, deberán definir claramente los roles y responsabilidades para el buen diseño de los procesos (Kates y Galbraith, 2007).

Sistemas de Retribución [4]: las recompensas y los sistemas de retribuciones influyen la motivación de los empleados a mejorar su performance y pueden dirigir

a la organización hacia el éxito de sus objetivos marcados (Galbraith, 2002). Como apunta Hrebiniak (1990) en su artículo *Implementing Strategy*, hay varios elementos que ponen en marcha las empresas en su implementación de la estrategia para conseguir que ésta se produzca de forma satisfactoria. Uno de ellos son los planes de incentivos y técnicas de motivación a la gestión. Se recompensa el resultado que además esté alineado con la estrategia (Hrebiniak, 1990; Kates y Galbraith, 2007).

Para los directivos encargados del cambio, el proceso de cambio puede ser un desafío y normalmente conllevará una compensación asociada. No suele ser así en el caso del resto de empleados de la organización²⁹.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos [5] analiza las políticas de reclutamiento y selección, rotación, formación y desarrollo profesional. Esta área es responsable de proveer y generar las competencias y habilidades necesarias para implementar la estrategia escogida. Funcionará mejor, será más eficiente cuanto más consistente y congruente sea con el resto de áreas (Galbraith, 2002; Kates y Galbraith, 2007). Asegura Galbraith que las políticas de recursos humanos influyen y frecuentemente definen las actitudes y competencias de los empleados.

Relacionado con este punto, Johnson y Scholes (2001) aseveran que el éxito del cambio estratégico en una organización depende del grado en que las personas cambian sus creencias y supuestos a la vez que su comportamiento. Los directivos tendrán que analizar cómo equilibrar los distintos planteamientos para dirigir el cambio estratégico en función de las circunstancias, esto es en función del contexto (Johnson y Scholes, 2001). Una política de personal que prime la incorporación de personas con actitudes hacia el cambio hará más fácil que se alineen con los cambios estratégicos de la empresa y colaboren con la mejor consecución del mismo.

En relación con el componente Recursos Humanos en la implementación del plan estratégico, Pucko y Carter (2008) establecieron como factores clave los siguientes:

- Gestión de empleados: procesos de selección, despidos, movimientos de personal dentro de la organización y formación.
- Liderazgo: compartir información, transferencia de conocimiento, comunicar, plan de acción, dirección por objetivos, gestión de la calidad total, motivación, Balanced Scorecard³⁰.

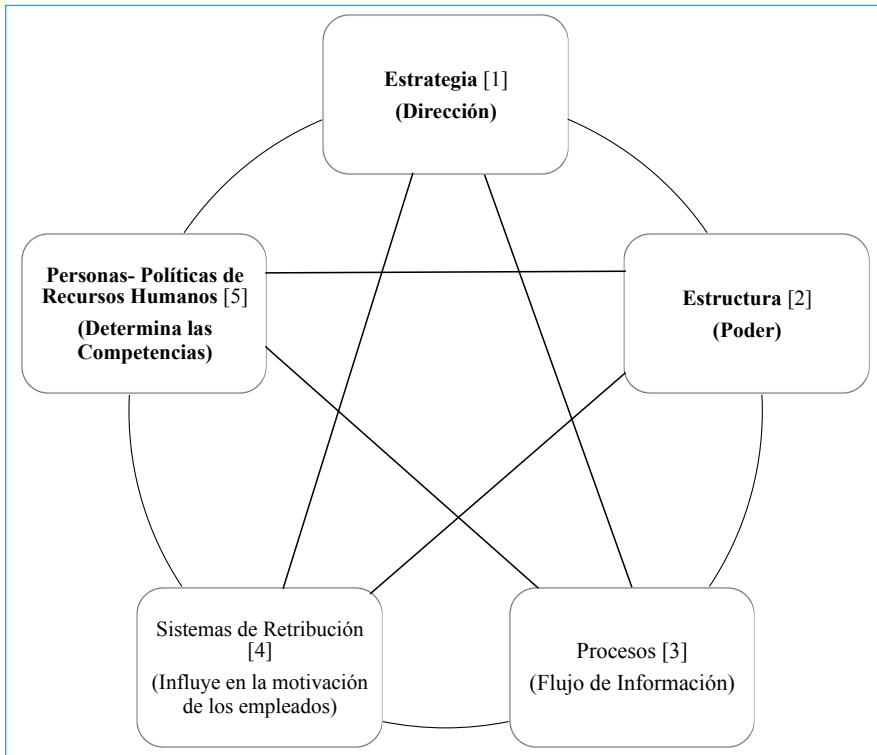
²⁹ Las compensaciones económicas son un incentivo importante para el personal pero también, en caso de restricciones económicas, lo pueden ser las relaciones que desarrollan en el trabajo, las oportunidades de carrera o el reconocimiento (McAllaster, 2004).

³⁰ Cuadro de mando integral.

El liderazgo tiene un gran impacto en el cambio estratégico, sobre todo el liderazgo del equipo directivo (Obonyo y Kerongo, 2015). Probablemente, dicen estos autores, es el elemento más importante en cualquier contexto de esfuerzo de cambio organizativo. Líderes carismáticos y efectivos son capaces de comunicar la visión y movilizar la energía necesaria para darle la vuelta a la situación. Es por ello que este tipo de líderes frecuentemente son los que se pondrán cuando se trata de un gran cambio (Obonyo y Kerongo, 2015). Este argumento tiene relación con la clasificación de tipos de cambio de Balogun y Hailey (1999), cambios amplios e importantes (transformadores) necesitarán de un tipo de directivo que sea un líder carismático según estos autores.

Representamos a continuación el modelo Estrella de Galbraith (2002):

Ilustración 9. Modelo Estrella³¹



Fuente: Adaptado de Galbraith (2002)

³¹ Hemos marcado en negrita aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo.

El diseño de la organización³² es un proceso deliberado de configuración de estructuras, procesos, sistemas de retribución y personas (cuyo responsable es el líder de la empresa) para crear una organización efectiva capaz de conseguir la estrategia de la empresa (Kates y Galbraith, 2007). Dicen estos autores que cuanto más alineados estén las variables del modelo estrella más posibilidades tendrá la organización de conseguir sus metas. Y en este sentido existe un reconocimiento de la literatura de investigación sobre el mantenimiento del ajuste entre la estrategia de la organización y otros elementos clave del diseño de la misma (por ejemplo, estructura, sistemas de poder o de control, etc), y para que esto ocurra, grandes cambios en la estrategia tienen que ir acompañados de cambios en otros elementos del diseño organizativo (Lant et al., 1992). Por tanto, siendo esto así, y una vez presentado el modelo de Galbraith (2002), que fija el marco para el diseño de las organizaciones, nos centraremos en los aspectos que más relevancia tienen para nuestro trabajo, esto es, *la estrategia, las personas (los recursos humanos) y la estructura*. Alrededor de estos tres ejes girará nuestro estudio. En resumen y apoyándonos en los argumentos de Lant et al. (1992), analizaremos como cambia la composición de los equipos directivos y sus estructuras de poder ante un cambio en la estrategia de la empresa.

2.2. El rol de los agentes del cambio en la implementación del cambio estratégico

Sobre los aspectos clave de la implementación del cambio estratégico, mucho se ha estudiado sobre temas como el rol de los líderes en el proceso de cambio dentro de los aspectos clave de la implementación del cambio estratégico (Higgs y Rowland, 2001), los aspectos de comunicación, de cambio cultural, de estructuras, personas, etc. En 1999 Noble hace una revisión de los estudios de investigación sobre implementación de la estrategia existentes hasta ese momento, en concreto 50 estudios entre 1983 y 1996. La conclusión que extraemos de cara a nuestro trabajo es que muy poco se estudió explícitamente sobre las adaptaciones del TMT como factor clave en el proceso de implementación del cambio estratégico. Y poco se sabe sobre cómo gestionan las organizaciones la formulación e implementación de los procesos de selección, desarrollo, recompensa y apoyo a los agentes del cambio (Buchanan et al., 1999). La relación del cambio de la estrategia con las personas y en concreto con los decisores del cambio, esto es el equipo directivo, es un aspecto muy poco estudiado, una caja negra todavía por investigar.

³² El término 'organización' es utilizado tanto para referirse a la empresa en su conjunto como solo a una parte de ella (Kates y Galbraith, 2007).

Por tanto, y con el objetivo de contribuir modestamente al conocimiento sobre este asunto, revisaremos en primer lugar los diversos estudios respecto de las actividades o componentes que intervienen en la implementación de la estrategia y del cambio estratégico enfocándonos en aquellos aspectos que tienen relación con nuestro constructo, esto es, como afecta la implementación del cambio estratégico en el equipo directivo.

Cuadro 9. Resumen de los componentes de una implementación efectiva de la estrategia e investigadores que avalan o no cada uno de estos aspectos como factores importantes de la implementación de la estrategia

INVESTIGADORES	PLANIFICAR	ORGANIZAR	GESTIÓN DEL PERSONAL	LIDERAR	CONTROLAR
Lorange	No	Si	No	No	No
Hrebiniak y Joice	Si	Si	Si	Si	Si
Wheelen y Hunger	Si	Si	Si	Si	Si
Farsight Leadership Organisation	Si	Si	No	Si	Si
Birnbaum	Si	Si	Si	Si	Si
Kovac	Si	Si	No	No	No
Kaplan y Norton	Si	No	No	Si	Si

Fuente: Pucko y Carter (2008)

El foco de nuestro trabajo será el estudio de aquellos componentes de la implementación del cambio estratégico que tengan relación con la gestión del personal puesto que nuestro objetivo es analizar los cambios en el personal, en este caso, los de los altos ejecutivos en un proceso de implementación de cambio estratégico.

Entre los otros autores que trabajaron sobre las actividades o componentes de una implementación de la estrategia encontramos a Pucko y Carter (2008) cuyo resumen de su trabajo representamos en el cuadro siguiente.

Cuadro 10. Actividades o componentes de la implementación la Estrategia³³

GRUPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD CONCRETA	REFERENCIA EN LA LITERATURA
Planificación	Formulación y programación de presupuestos	-Programación y presupuestos (Pucko, 2006) -Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen/Hunger, 2006)
	Planificación e implementación de proyectos	-Pasar de la estrategia a los proyectos (Pellegrinelli/Bowman, 1994) -Gestión de proyectos (Kova, 1996; Grundy, 1998; Hauc/Kova, 2000; Minarro-Viseras et al., 2005; Pucko, 2006)
	Utilización de un sistema eficiente de planificación anual	-Establecimiento de objetivos a nivel operativo (Hrebiniak/Joyce, 1984) -Tactical (annual) planning (Pucko, 2006) -Planificación de negocio anual (Birnbaum, 2007)
	Plan de acción	-Plan de acción (Pucko, 2006; Wheelen/Hunger, 2006; Birnbaum, 2007) -Pasar de la estrategia a la acción (Farsight Leadership Organization, 2007)
Organización de actividades	Organización de la estrategia de implementación	-Ajustar la organización a la estrategia (organization design) (Lorange, 1982; Kova, 1996) -Diseño de estructuras organizacionales primarias y operativas (Hrebiniak/Joyce, 1984) -Organización para la implementación de la estrategia (Pucko, 2006) -Organizarse para la acción (Wheelen/Hunger, 2006) -Desarrollo de la estructura organizacional (Birnbaum, 2007)
	Definir responsables en la implementación del plan estratégico	-Pasar de los planes a nivel de la empresa a los planes de unidades por debajo (Kaplan/Norton, 2005) -Fijar responsabilidades para la implementación de la estrategia (Pucko, 2006) -Implicar personas de todos los niveles de la organización (Wheelen/Hunger, 2006)

(Continúa)

³³ Hemos marcado en negrita aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo.

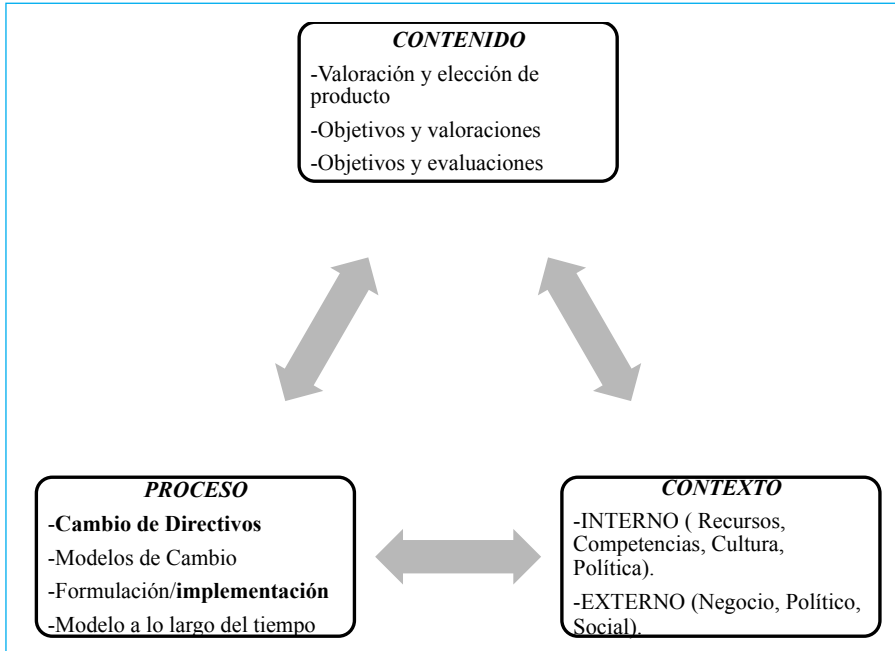
GRUPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD CONCRETA	REFERENCIA EN LA LITERATURA
Liderazgo	Utilización del liderazgo para dirigir a los empleados	–Desencadenar el entusiasmo en los empleados (Nichols 1994) –Dirigir a los empleados (Pucko, 2006) –Liderar hacienda coaching a los empleados (Wheelen/Hunger, 2006) –Liderazgo motivacional (Farsight Leadership Organization, 2007) –Liderar el cambio (Brenes et al., 2008)
	Comunicación formal	–Enfatizar la comunicación entre las partes (Al-Ghamdi, 1998) –Comunicar la estrategia corporativa (Kaplan/Norton, 2005) –Comunicar la estrategia a los empleados (Speculand, 2006)
	Dirección por Objetivos	–Alinear los objetivos de los empleados con los objetivos estratégicos (Kaplan/Norton, 2005) –Dirección por objetivos (Pucko. 2006; Wheelen/Hunger, 2006)
	Actividades de Recursos Humanos	–Ejecutar actividades de recursos humanos (Fulmer 1990; Ulrich. 1998) –Dotación de personal (Pucko. 2006; Wheelen/Hunger. 2006) –Gestionar elementos de recursos humanos (Birnbaum, 2007)
Actividades de Control	Utilización de un sistema de control eficiente	–Creación de mecanismos de control e incentivos (Hrebiniak/Joyce. 1984) –Control de las estrategias de implementación (Pucko. 2006) –Monitorear y controlar (Birnbaum. 2007) –Control de la implementación y seguimiento de las acciones. (Brenes et al., 2008)
	Cuadro de Mando	–Utilización del cuadro de mando (Kaplan/Norton. 1996; 2006) –Medir el progreso y la performance de forma constante (Farsight Leadership Organization, 2007)

Fuente: Pucko y Carter (2008)

Por otro lado, Balogun y Hailey (1999) establecen los tres componentes del cambio que serían: contenido, contexto y procesos. Y, en concreto, cuando hablan de

proceso, refieren al cambio de directivos como punto importante dentro del proceso de cambio. Nosotros analizaremos precisamente este punto, que cambios se producen en el TMT cuando la empresa transita por un cambio de estrategia.

Ilustración 10. Los tres componentes del cambio³⁴



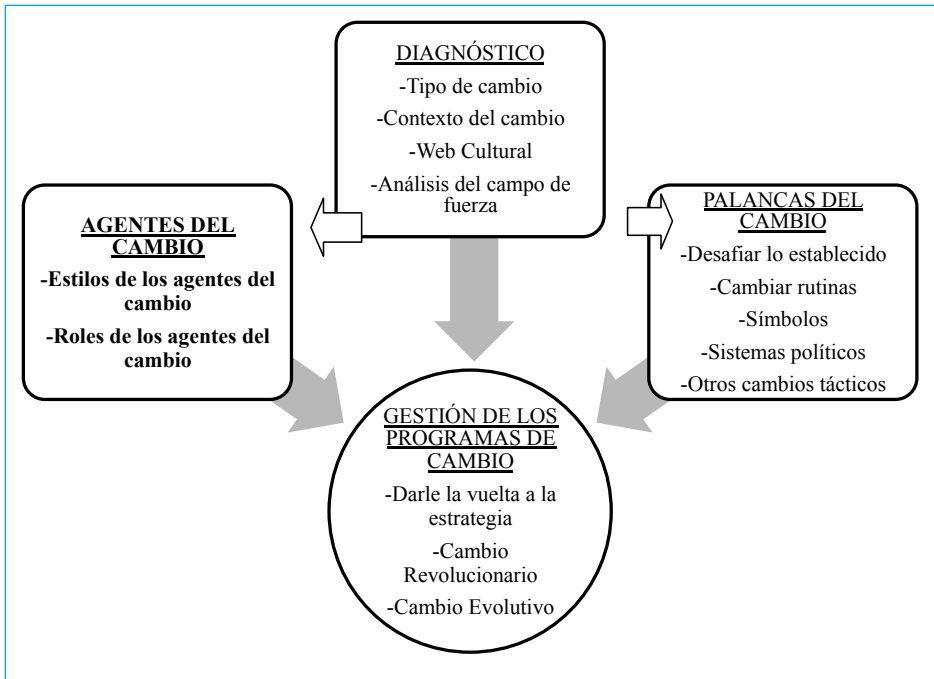
Fuente: Adaptado de Balogun y Hailey (1999) cuya fuente original es Pettigrew y Whipp, *Managing Change for Competitive Success* (1991)

Asimismo Johnson y Scholes (2001) establecen los elementos clave para la gestión del cambio estratégico. Nos centramos en este punto en la introducción que hace Johnson et al. (2005) del concepto: agentes del cambio. Estos serían los directivos responsables de la implementación que actúan como una pieza fundamental en el desarrollo de la ejecución de la estrategia y su éxito o no, y que analizaremos con mayor profundidad en el punto 3.2. del capítulo 2 (El equipo directivo responsable y líder de la implementación del cambio). Asimismo Robbins y Coulter (2000) lo definen como aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir los procesos de cambio. Cuando Johnson et al. (2005) hacen referencia al estilo de los agentes del cambio bien podrían decir

³⁴ Aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

el tipo de liderazgo que ejercen los directivos. Y cuando hablan de los roles, bien podría relacionarse con la estructura y composición del TMT. El rol de los agentes del cambio vendrá influenciado por la estructura establecida en la empresa y por las características demográficas del equipo directivo que analizaremos en el punto 4 del capítulo 2 (Elementos clave en los equipos directivos susceptibles de sufrir una modificación ante un cambio estratégico).

Ilustración 11. Elementos clave para la gestión del cambio estratégico³⁵



Fuente: Johnson et al. (2005)

Como vemos los elementos de la gestión del cambio son: diagnóstico de la situación, fijación de las palancas de cambio, gestión de los programas de cambio definiendo si el cambio será revolucionario o más bien evolutivo (incremental) y agentes del cambio, estilo y roles.

³⁵ Aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

2.3. Retos a los que tendrá que enfrentarse el equipo directivo

Cuando las empresas crecen éstas desarrollan estructuras y sistemas para manejar la mayor complejidad de las mismas (Tushman y O'Reilly, 1996). Argumentan estos investigadores que estas estructuras y sistemas están interrelacionados lo que dificultan los cambios propuestos, en términos de coste y tiempo de implementación, sobre todo cuando éstos son algo más que cambios incrementales. En estos casos la inercia estructural y cultural juega un papel crítico pues existe una resistencia al cambio basada en el tamaño, complejidad e interdependencia en las estructuras, sistemas, procedimientos y procesos de la organización.

Una potencial explicación de porqué la organización tiene dificultades para cambiar podría ser el compromiso del equipo directivo con la configuración actual de la empresa, bien en su estrategia competitiva, su estructura, su personal o sus políticas de recompensas (Hambrick et al., 1993). Pero cuando se produce un cambio en una organización, las reacciones de los empleados, e incluso a veces de los mismos directivos, pueden ser diversas: negar el cambio, ignorarlo, plantear resistencias, aceptarlo y adaptarse a él o anticiparse y planificar (Quirant y Ortega, 2006). Y en definitiva podríamos decir que los problemas de implantación estratégica están relacionados con la solución a los problemas directivos y organizativos que se necesitan abordar para ser exitoso en la consecución de una estrategia que en general son los mismos retos a los que se enfrentan los directivos para gestionar una empresa (Guerras, 2004). Por tanto el papel del TMT es central en la gestión de la empresa, la implementación de la estrategia y en la del cambio de la misma. Y éste puede fracasar en su intento de implantación de la estrategia principalmente porque no se establecen correctamente los pasos necesarios para la ejecución de la misma, los cuales serían (Hrebiniak, 2005b):

- Establecer un sentido de urgencia basado en las amenazas y oportunidades del mercado.
- Formar una coalición de stakeholders para el cambio.
- Crear y comunicar una visión clara de la estrategia a seguir que dirija el cambio.
- Apartar los obstáculos para el cambio, cambiar sistemas.
- Crear objetivos de corto plazo.
- Consolidar las mejoras pero al mismo tiempo continuar con el proceso de cambio.

Entre los obstáculos más importantes a los que debe enfrentarse el equipo directivo en la implementación de la estrategia nos encontraríamos con la falta de confianza en la información generada fuera de su unidad de negocio (Hrebiniak, 2005b). Esta falta de confianza, aduce el autor, produce a menudo que la información y el conocimiento no fluya entre los trabajadores y las unidades de negocio responsables de la implementación de la estrategia. Podríamos decir por tanto que la estructura de la organización, uno de los componentes del diseño del marco organizativo que estudiaremos en nuestro trabajo, está muy relacionada con uno de los obstáculos más relevantes a la hora de ejecutar el cambio estratégico. Como ya escribió Hrebiniak (2005b), el problema de la falta de confianza en la información que se recibe es uno de los principales obstáculos en la implementación de la estrategia. Sin embargo no es el único obstáculo al que se enfrentan los directivos. A continuación presentamos un cuadro resumen con los principales obstáculos que nos encontramos a la hora de implementar la estrategia.

Cuadro 11. Obstáculos en la implementación de la estrategia³⁶

OBSTÁCULOS	OBSTÁCULOS OPERACIONALES	REFERENCIAS RELEVANTES
1.-Formulación estratégica	El análisis estratégico no está correctamente dirigido	Pucko/ Cater, 2008
	La estrategia no está bien definida	Giles, 1991; Hrebiniak, 2005b
2.-Cambio de Directivos	Capacidades limitadas del equipo directivo en la implementación	Hrebiniak, 2005b, 2008
3.-Cultura de la Organización	Directivos no confían en la información generada fuera de sus unidades de negocio	Hrebiniak, 2005b
	Los empleados no comparten el conocimiento/información con sus colegas	Hrebiniak, 2005b
	La empresa se rige por una orientación de corto plazo	Alexander, 1985; Al-Ghamdi, 1998

(Continúa)

³⁶ Aquellos elementos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

OBSTÁCULOS	OBSTÁCULOS OPERACIONALES	REFERENCIAS RELEVANTES
4.-Estructuras de Poder	Conflictos de estrategia con estructuras de poder pre-existentes	Hrebiniak, 2005b; 2006
	Falta de ideas en la Dirección de cómo persuadir a los empleados para que ejecuten la estrategia	Hrebiniak, 2005b; Gurkov 2009
	La alta dirección no está involucrada de forma activa en la implementación de la estrategia	Hrebiniak, 2005b; Brenes et al., 2008
5.-Liderazgo	Falta de liderazgo del equipo directivo para la implementación de la estrategia	Hrebiniak, 2005b
	No existe una guía o esquema que guíe los esfuerzos en la ejecución de la estrategia	Al-Ghamdi, 1998; Hrebiniak, 2005b; Kaplan/Norton, 2006
	La estrategia no se comunica debidamente a los escalones inferiores de la organización.	Hambrick/Cannella 1989; Hrebiniak 2005b; Kaplan/Norton, 2005
	El sistema de retribución no estimula la implementación de la estrategia	Terborg/Ungson, 1985

Fuente: Pucko y Carter (2008)

Respecto a la referencia a que la estrategia no se comunica correctamente (punto 5.-Liderazgo), la efectiva implementación de la estrategia es la asunción de que las áreas funcionales en la empresa disponen de la información básica de cuál es la estrategia (Rapert et al., 2002). Esto es, las implicaciones en la performance de la comunicación vertical y el consenso reafirma el rol tan importante que juega la comunicación en el proceso de implementación. De hecho, según estos autores, una de las tareas importantes del TMT es comunicar de forma precisa y constante las prioridades estratégicas de la organización a los miembros funcionales inmersos en la actividad de implementación. Así, el estudio de Heide et al. (2002) también reportó que los problemas de comunicación eran la principal barrera de una exitosa implementación de la estrategia.

A nuestros efectos, resulta relevante la mención tanto a las capacidades limitadas del equipo directivo en la implementación (punto 2.-Cambio de directivos), como la falta de liderazgo del equipo directivo para la implementación de la estrategia (punto 5.-Liderazgo).

Profundizando en los obstáculos en la implementación de la estrategia recordamos en este punto a Hrebiniak (1990); La dificultad en la implementación de la estrategia estriba en cuatro problemas fundamentales:

- Complejidad de los procesos: número de variables y decisiones a tomar.
- Problemas en gestionar la interdependencia entre personas y departamentos y compartir las decisiones tomadas.
- Falta del adecuado control y supervisión de los sistemas.
- Problemas relacionados con las personas o temas sociales en las organizaciones.

La mejor estrategia se puede convertir en un fracaso si la organización no implementa los cambios necesarios. La adopción de estos cambios quedan por tanto condicionados por el comportamiento de las personas amén de otros grupos de interés internos y externos (Guerras, 2004).

El equipo de implementación del cambio de la estrategia deberá lidiar con estas cuatro barreras. De nuevo, las personas vuelven a ser un tema recurrente en la implementación de la estrategia. Y no sólo las personas referido a equipos intermedios o empleados, sino también al equipo directivo. Si sus competencias (desde el punto de vista de sus características demográficas) o motivación no son las adecuadas, la estructura o composición directiva deberá ser modificada para alinearse con la nueva estrategia y nuevos objetivos aprobados por la empresa.

Otro estudio empírico (fruto de dos encuestas: Wharton-Gartner y Wharton-Executive Education) de Hrebiniak (2006), concluye que los cinco obstáculos principales para la implementación de la estrategia son:

- Falta de habilidad para manejar los cambios de una forma efectiva: para una implementación de la estrategia efectiva es importante saber manejar bien el cambio y saber minimizar la resistencia a la implementación de nuevas decisiones o acciones.

Aunque la cultura no fue mencionada explícitamente en este punto, las respuestas abiertas y el panel de debate pusieron a la ‘cultura’ en el centro de muchos problemas relacionados con el cambio. Para muchos de los encuestados ‘cambio’ y ‘cambio cultural’ eran sinónimos.

- Estrategia deficiente. La implementación comienza con la estrategia. La ejecución no puede ocurrir hasta que se tiene algo que ejecutar. Una mala estrategia es el antecedente a una mala ejecución. Y una buena ejecución no supera los problemas de una mala estrategia.
- No tener un modelo que guíe los esfuerzos de la implementación.
- Deficiente o inadecuada información compartida y responsabilidades confusas. Este factor de la implementación, la comunicación a la organización,

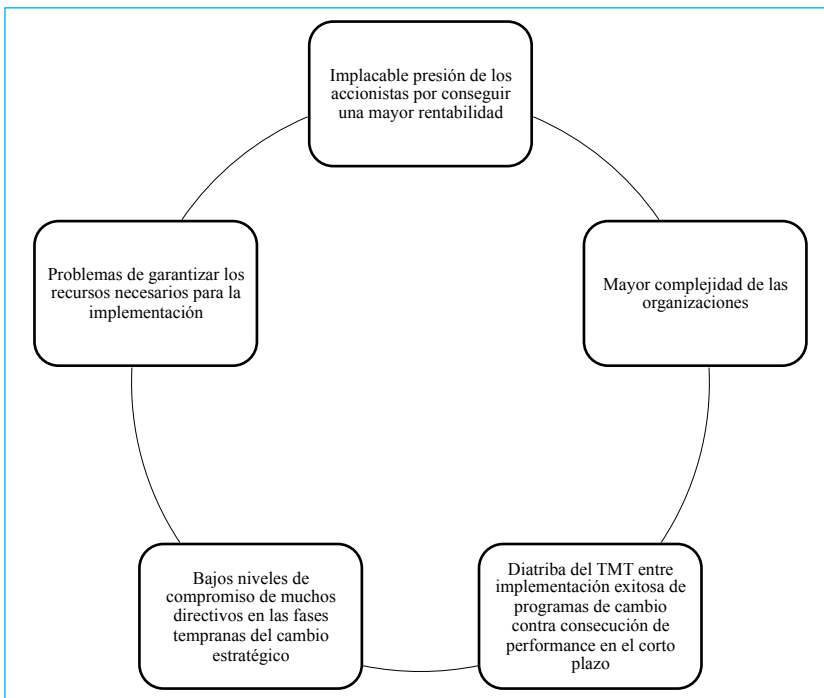
puede ser un obstáculo importante y es un elemento clave según los estudios de Rapert et al. (2002). Asimismo, Noble (1999) vindica que la comunicación intra-organizacional entre los TMT y los directivos de las áreas funcionales es probablemente el proceso informal más significativo desde el punto de vista del resultado positivo o negativo del esfuerzo implementador.

- Trabajar contra la estructura de poder.

En cualquier caso el equipo directivo normalmente confía en la formulación de los planes y la organización de actividades a la hora de implementar la estrategia cuando el principal obstáculo en la ejecución de la estrategia es la falta de liderazgo (Carter y Pucko, 2010).

Por otro lado la ejecución de una estrategia exitosa (referido a un cambio de la estrategia) suele ser compleja y dificultosa (Franken et al., 2009), y esto es así, según resume la literatura de investigación por cinco razones fundamentalmente que representamos en el siguiente cuadro:

Ilustración 12. Las cinco razones de porque es difícil conseguir una ejecución exitosa de la estrategia-cambio estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Franken et al. (2009)

Otras veces sucede simplemente que unas estrategias muy bien elaboradas acaban sin ser implementadas debido a que los directivos confían en que la racionalidad de sus estrategias y su posición de poder tendrán por sí mismos un efecto de respuesta en la organización (Rapert et al., 2002).

Por tanto, a partir del estudio de los obstáculos o retos para el equipo directivo en el proceso de implementación del cambio estratégico veamos a continuación que acciones mejorarían dicha implementación.

En primer lugar destacaríamos el trabajo de Franken et al. (2009) respecto de las acciones que mejoran la implementación de la estrategia. De cara a nuestro estudio, especial mención merecería el enfoque del punto 5 del cuadro 11 sobre la importancia del equipo directivo y el liderazgo que ejerce junto con las capacidades de implementación de la estrategia y a su vez relacionado con las características demográficas asociadas al mismo. Por otro lado, tal y como nos dice la teoría de los *Recursos y Capacidades* es importante la asignación adecuada de recursos para asegurar que estos se ponen a disposición de las primeras fases de la implementación Franken et al. (2009).

Cuadro 12. Acciones para mejorar la implementación de la estrategia³⁷

<p>1. Evaluar la performance de la implementación de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Performance de la organización al realizar los programas de cambio estratégico.
<p>2. Compatibilizar el equipo de liderazgo estratégico (TMT) con las capacidades de implementación de la estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de apoyos para mejora de la ejecución via gestión sobresaliente y rebaja de costes. • Asegurar los recursos para realizar los pasos iniciales de la implementación.
<p>3. Determinar y evaluar los elementos críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los elementos de la ejecución de la estrategia que más influyen en los beneficios de la empresa. • Determinar las debilidades más importantes de la organización.
<p>4. Crear un listado de cambios para mejorar las capacidades de la implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar cada elemento para identificar los programas de mejora. • Priorizar estos programas de mejora. • Comenzar la implementación.

Fuente: Adaptado de Franken et al. (2009)

³⁷ Aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

Por otro lado explica Balogun (2001) que hay tres asuntos que los directivos que lideran el cambio tienen que acometer:

- Un gran cambio necesita un cambio cultural de la organización y de las actitudes y comportamientos de los empleados.
- Los cambios tienen que encajar en el contexto para que la implementación de los mismos sea exitosa.
- Cambio significa cambiar personas, no organizaciones. Las organizaciones cambian cuando los directivos y empleados cambian el modo en el que hacen negocios.

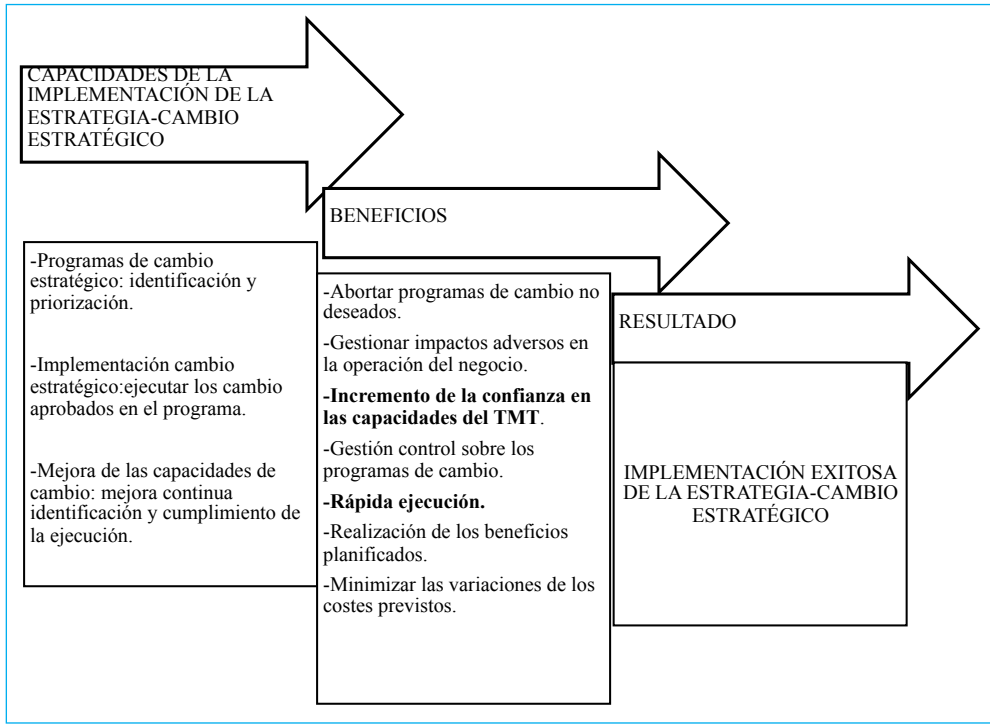
Por tanto podríamos inferir que la implementación exitosa del cambio tiene que ver también con el cambio, bien de la forma de trabajar, o bien con el propio cambio de las personas de la organización.

En esta misma línea de trabajo, Higgs y Rowland (2011) identificaban las áreas en las cuales la competencia de liderazgo estaba asociada a la implementación exitosa del cambio:

- Crear la necesidad de cambio: convencer al resto de la organización de que el negocio necesita un cambio.
- Crear el cambio estructural: herramientas y procesos.
- Comprometer al resto de la organización en el proceso de cambio.
- Desarrollar planes efectivos y buena supervisión de los mismos. Implementar y hacer realidad los cambios.
- Desarrollar y facilitar el desarrollo de competencias en la organización. Apoyar a los empleados.

Hay que tener en cuenta, por otro lado, que de cara a conseguir una exitosa ejecución del cambio estratégico existe en la literatura un conjunto de capacidades y beneficios asociados que representaremos en el cuadro siguiente:

Ilustración 13. Ejecución del cambio estratégico exitoso: capacidades y beneficios asociados³⁸



Fuente: Adaptado de Franken et al. (2009)

Uno de los beneficios de la implementación exitosa del cambio será precisamente que incrementará la confianza en las capacidades del TMT. Dado que el proceso formulación-implementación-control-rediseño de la estrategia, es un proceso que no acaba y que se retroalimenta constantemente, la confianza en las capacidades del equipo directivo tiene que ver con la motivación y la mejora de habilidades directivas (Franken et al., 2009).

El cambio es un reto tanto humano como técnico y los líderes deben velar y cooperar para que los miembros de la organización se adapten a las nuevas circunstancias (Quirant y Ortega, 2006). Asimismo los líderes deben procurar que todos los afectados participen del proceso, ellos son los que inician el cambio pero necesitarán de los empleados para llevarlo a cabo y de que su actitud hacia

³⁸ Aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

el cambio sea la adecuada (Quirant y Ortega, 2006). En cualquier caso, vemos como las actitudes y conducta del líder siempre marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en una transformación corporativa (Hambrick et al., 1998), esto es, en un cambio estratégico en una organización.

En definitiva, el problema no es tanto el diseño de una estructura organizativa o de una política de Recursos Humanos sino la gestión complicada de cambiar una organización cuando se cambia de estrategia (Guerras, 2004). Por tanto tal y como nos muestran Balogun (2001) y Higgs y Rowland (2011) el equipo directivo de implementación, si quiere liderar el cambio, tendrán que evaluar todos estos aspectos para poner en práctica la implementación del cambio. Del mismo modo necesitará revisar cómo se estructura el TMT para poder ejecutar los planes de cambio de modo exitoso, y al mismo tiempo, tendrá que revisar las características necesarias de la composición de su equipo directivo de implementación, y eventualmente efectuar los cambios oportunos que encajen con los objetivos planteados por la empresa.

Otro factor importante respecto del equipo de implementación son las rutinas, mantener las que funcionan y cambiar las que no funcionan tan bien (Johnson, 1992). Los ejecutivos, aquellos encargados de la implementación, tienen que tener presente en el proceso de cambio el aseguramiento de las rutinas de la organización, y que estas pueden cambiar de tal forma que afecten al comportamiento del día a día de los miembros de la organización (Johnson, 1992). Los líderes, a través de su comportamiento, influyen en el enfoque que tiene la organización hacia el cambio y su implementación (Higgs y Rowland, 2011). De la misma forma lo expresa Balogun (2001) cuando dice que la intención estratégica para convertirse en realidad necesita del cambio del comportamiento de los individuos de la organización. Y esto requiere algo más que una reestructuración y nuevos sistemas.

En cualquier caso, parece claro que las organizaciones más exitosas en cuanto a implementación de la estrategia se refiere deben de ser muy flexibles en cuanto a su adaptación a los cambios en el entorno y nuevas estrategias (Noble, 1999). Dado que el TMT es iniciador e implementador de los cambios estratégicos, tal y como hemos ido viendo hasta ahora, entendemos que parte de esa adaptación también debería darse en el mismo equipo directivo. Asimismo Pucko y Cater (2008) hablan de gestión de empleados: procesos de selección, despidos, movimientos de personal dentro de la organización y formación. Pero no mencionan nada al respecto de cómo tiene que adaptarse el equipo directivo para acometer el proceso de implantación del cambio estratégico. Del mismo modo Speculand (2006) analizaba como aspecto crítico de la implementación del cambio estratégico a las personas: la estrategia no la ejecuta el liderazgo sino la gente. Y se hacía algunas preguntas a plantearse: ¿dispone de las personas adecuadas?, ¿tienen las competencias para

ejecutar la nueva estrategia? Pero de nuevo, no estudian en concreto estos interrogantes sobre el equipo directivo, que en definitiva es el responsable tanto de iniciar o motivar el cambio como el responsable de que la ejecución se efectúe y sea exitosa.

Balogun y Hailey (1999) analizan los tres componentes del cambio y uno de los factores del cambio es el cambio en los procesos y más concretamente el cambio de los directivos. Sin embargo poco sabemos de cómo cambian los directivos ante un cambio estratégico y cómo se adaptan a él.

Como conclusión, uno de los aspectos reseñables de este tema en relación a nuestra investigación es que dentro de la organización es importante definir los responsables en la implementación del plan estratégico por un lado y la utilización del liderazgo para dirigir a los empleados por otro. Por tanto, es importante el equipo directivo y el liderazgo para la ejecución de los planes estratégicos. Otra aportación importante, según Johnson et al. (2005), relacionada con el cambio de los directivos que se produce al cambiar la estrategia la presenta Boston Consulting Group. Trabajan los cambios de los equipos asociados al cambio que guían el camino del éxito (Johnson et al., 2005). Explican estos autores que será importante una alta integración del equipo de cambio o implementación con revisión regular de las competencias necesarias para afrontar el cambio y elección del equipo con el mix de competencias adecuadas. Asimismo será clave contar con el compromiso del TMT para el cambio y saber explicarlo al tiempo que se fija la dedicación de tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para la gestión del mismo.

Nuestro estudio analizará los cambios estratégicos y la adaptación necesaria o deseable del TMT para llevarlos a cabo. Dichos cambios estratégicos serán tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio y serán dirigidos por el equipo de implementación.

Por tanto, atreviéndonos a concluir que la literatura no ha resuelto de una forma profunda y con análisis empíricos cómo cambian los equipos directivos cuando la organización ejecuta un cambio estratégico, y apoyándonos en el interés que muestran autores como Carpenter et al. (2004), Hambrick (2007) y Nielsen (2009) sobre las características del TMT como antecedente y no solo como variable independiente (Upper Echelons Theory), nos parece oportuno analizar esta relación con mayor profusión. En primer lugar, veremos qué dice la investigación sobre el papel que juega el equipo directivo en la implementación del cambio estratégico para pasar posteriormente a analizar cuales son los elementos clave de los equipos directivos, y finalmente, de una forma exploratoria, las posibles consecuencias de las dimensiones del cambio estratégico en aquellos elementos clave que son susceptibles de cambio en el equipo directivo, en nuestro caso la composición y la estructura del TMT.

3. LA RELACIÓN ENTRE EL CAMBIO ESTRATÉGICO Y LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN DESDE LA 'UPPER ECHELONS THEORY'

Desde un punto de vista global, la investigación sobre cambio estratégico se ha construido sobre dos perspectivas opuestas: la determinista (artículos publicados en los años 80 y 90) que atribuye a los directivos un rol limitado en el contexto del cambio estratégico, y la voluntarista³⁹ (en auge en los años 90 y 2000) que asume que los ejecutivos tienen una influencia considerable sobre el cambio estratégico (Müller y Kunisch, 2017). Una tercera perspectiva, argumenta el autor, a caballo entre las dos presentadas, intenta ofrecer una visión más equilibrada entre ambas reconociendo el cambio estratégico como el resultado del determinismo del entorno y la elección del TMT. Así desde la perspectiva determinista la acción directiva es reactiva y depende de los cambios del entorno y las condiciones estructurales. Desde la perspectiva dialéctica el TMT puede influir en áreas restrictivas de la toma de decisión. Y por último, desde la perspectiva voluntarista el equipo directivo es un agente autónomo que actúa proactivamente y de forma creativa alterando el destino de la empresa.

Este estudio de Müller y Kunisch (2017) ha revisado toda la literatura existente sobre cambio estratégico y emite conclusiones sobre los estudios que se han publicado sobre antecedentes y resultados o variables dependientes de este constructo a lo largo de los años y según la clasificación expuesta. Respecto de las variables dependientes del cambio estratégico concluyen que éstas son:

- Perspectiva determinista: performance financiera y supervivencia o no de la organización.
- Perspectiva voluntarista: comportamiento del TMT, especialización de la industria, performance, performance en función del tipo de reestructuración, performance según el apoyo del consejo de administración (variable moderadora).
- Perspectiva dialéctica: performance, performance moderada por la elección estratégica o resultados a largo plazo como la supervivencia.

La mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha son estudios sobre los antecedentes, dejando totalmente de lado los resultados intermedios (entendiendo que los resultados finales son variables relacionadas con la performance). Además los cambios recogidos son únicos o individuales, contando, en la literatura de investigación, con solo cinco estudios de cambios múltiples (Müller y Kunisch, 2017). Por tanto, según los autores referidos, no existen estudios empíricos sobre las implicaciones del cambio estratégico ni sus dimensiones sobre ningún aspecto relacionado con el equipo directivo.

³⁹ La perspectiva voluntarista se focaliza en el cambio estratégico como consecuencia de las características de los directivos (Müller y Kunisch, 2017), enfoque éste basado en la teoría de Upper Echelons.

Respecto del constructo equipo directivo, a pesar de las diferentes definiciones, hay un acuerdo general entre la comunidad investigadora sobre la existencia de tres perspectivas en el estudio de los TMT: psicográfico⁴⁰, demográfico⁴¹ y de comportamiento (Wasike, Ambula, y Kariouku, 2016).

Dado que no hay un resultado homogéneo en cuanto que enfoque es más relevante (Wasike et al., 2016) nuestro trabajo tendrá como objeto la perspectiva demográfica, esto es, aquellas características en las que se basa la *Teoría del Upper Echelons (UE)*⁴², teoría contrastada por numerosísimos investigadores desde los años ochenta. Ésta surge como contrapunto a la *Teoría de la Inercia* como *Teoría de la Elección o Strategic Choice* (Child, 1972) y su posterior desarrollo en la *Teoría del Escalón Superior o Upper Echelons*⁴³ (Hambrick y Manson, 1984) que nos invitan a pensar que las características de los directivos influyen en el devenir de sus organizaciones, esto es, las decisiones de los TMT tienen que ver con sus características demográficas. La teoría de los mandos superiores analiza las características demográficas del directivo como base del comportamiento de sus organizaciones lejos del análisis de modelos de optimización económica (Naranjo-Gil, 2006). Adicionalmente esta teoría parte de la premisa de que las decisiones estratégicas se toman bajo condiciones de exceso de información y ambigüedad de la misma (Westphal et al., 2001).

La teoría del Upper Echelon ve la organización como reflejo de sus equipos de alta dirección (Hambrick y Manson, 1984). El equipo directivo afecta a la estrategia (Finkelstein, 1992). Y la estrategia mejorará el rendimiento organizativo cuando sea gestionada por determinados equipos directivos como responsables máximos de la gestión estratégica (Naranjo-Gil, 2006). Durante las siguientes dos décadas a la publicación de la teoría del Upper Echelons la investigación extendió el trabajo seminal de Hambrick y Mason analizando como las características demográficas del TMT pueden explicar la estrategia corporativa (Barkema y Shvyrkov, 2007). Posteriormente Carpenter et al. (2004) revisa esta teoría realizando un compendio de toda la literatura existente hasta la fecha y partiendo del año 1995 puesto que a esa fecha Finkelstein y Hambrick (1996) ya habían hecho un compendio de los estudios realizados sobre Upper Echelons desde Hambrick y Mason (1984).

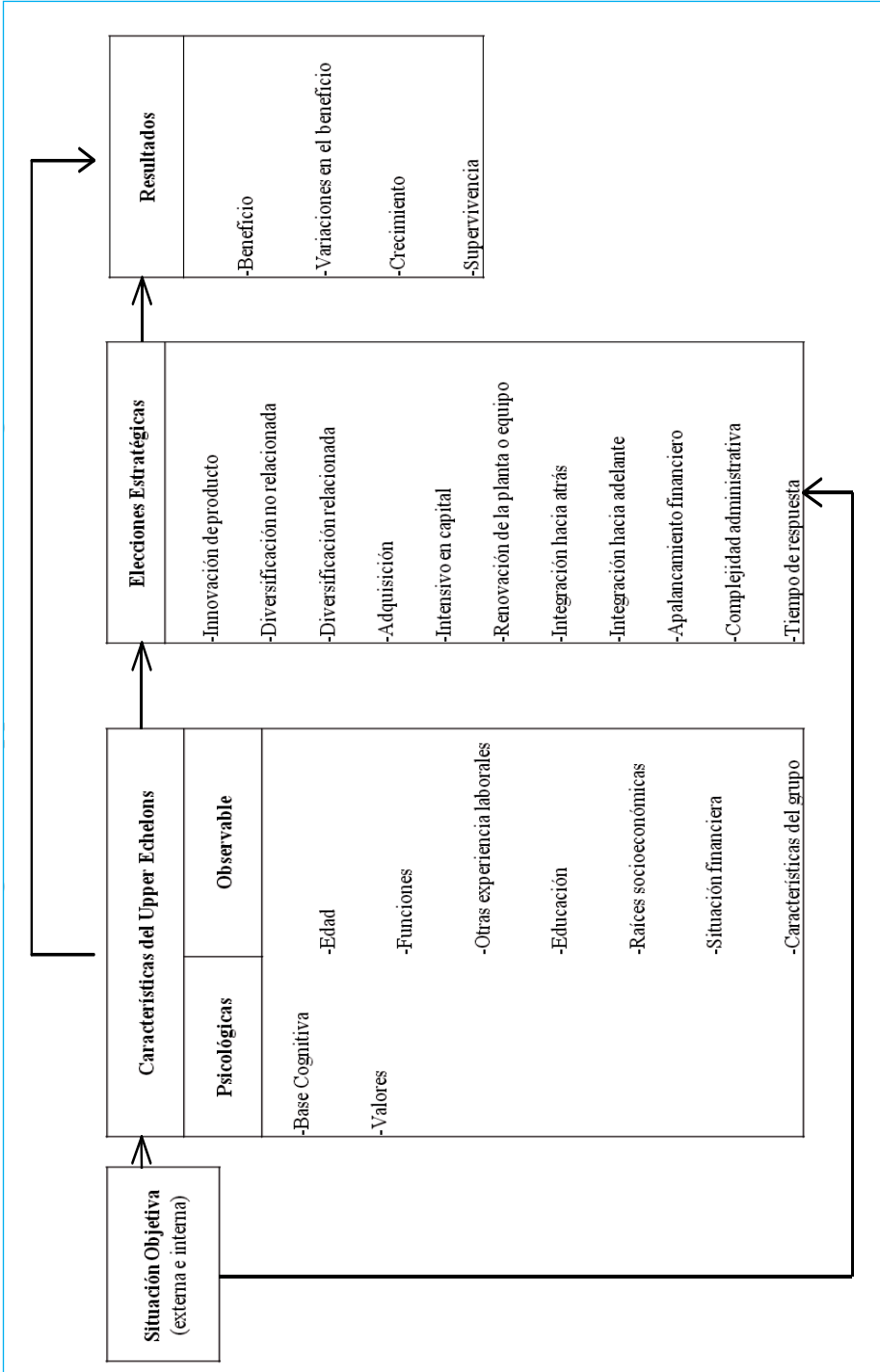
⁴⁰ Autoestima, auto eficacia, estabilidad emocional, esperanza, optimismo y resiliencia (Wasike et al., 2016).

⁴¹ Edad, género, nivel educativo, experiencia, antigüedad y tamaño del TMT (Wasike et al., 2016).

⁴² La teoría del Upper Echelons no tiene una traducción evidente. Se podría traducir en todo caso como la teoría de los mandos superiores, esto es, del rango alto de directivos en una organización. Dado que no tiene una traducción clara y entendible en castellano utilizaremos predominantemente el término en inglés a lo largo del trabajo aunque también podamos utilizar su acepción en castellano tal y como lo hacen autores como Naranjo-Gil (2006).

⁴³ La perspectiva del Upper Echelons comenzó haciéndose la pregunta de porqué las organizaciones actúan de la forma en que lo hacen (Yoon et al., 2016).

Ilustración 14. Teoría original del Upper Echelons en las organizaciones



Fuente: Hambrick y Mason (1984)

La perspectiva del Upper Echelons, como podemos observar en el cuadro reproducido, se centra en los valores, en la base cognitiva y las percepciones y la influencias que éstas tienen en el proceso de elección estratégica y resultados de la empresa (Carpenter et al., 2004). Dicen estos autores que dado que el conocimiento, los valores y las percepciones son de difícil medición, la teoría del Upper Echelons se centra en las características demográficas de tal forma que sugiere que las características directivas son un acercamiento razonable para subrayar las diferencias entre conocimiento, valores y percepciones. Esto es, las características directivas son observables y suponen un indicador confiable de los constructos psicológicos que no son observables.

La tercera caja del cuadro indica una serie de variables estratégicas como innovación o tiempo de respuesta y serán reflejo de las características de equipo directivo. Por último, el modelo propuesto por Hambrick y Mason (1984) predice el resultado de la organización desde diversos puntos de vista desde beneficio hasta el básico índice basado en la supervivencia de la empresa.

Carpenter et al. (2004) analizan la teoría propuesta por Hambrick y Mason (1984) y destacan los siguientes puntos:

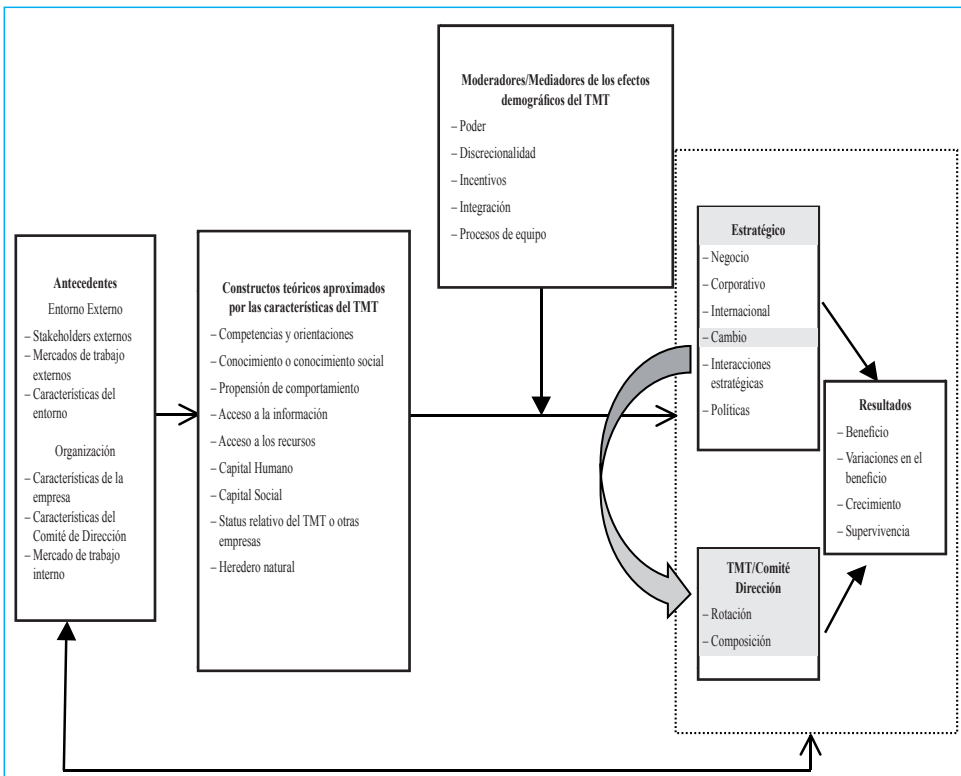
- El marco del Upper Echelons es lineal: el protagonista es el equipo de alta dirección, que es el que lidera la elección de la estrategia y esta elección a su vez incide en el resultado de la empresa.
- Existe una perspectiva teórica y una metodología. Los pilares de la perspectiva del Upper Echelons son la elección estratégica que es el reflejo de los valores y las bases cognitivas, éstas dos últimas variables son una función de sus características observables como la educación y la experiencia laboral, y por último los resultados organizacionales significativos estarán asociados a las características observables.
- La teoría del Upper Echelons de Hambrick y Mason (1984) es un punto de apoyo para el crecimiento de esta teoría en el futuro, esto es, no es una teoría exhaustiva y por tanto tiene recorrido de investigación.

Por otro lado, y como ya hemos mencionado anteriormente, el cambio estratégico y su influencia en el resultado económico de las empresas es un tema no aclarado suficientemente y con resultados ambiguos en todo caso. De este modo hay autores que afirman que los altos ejecutivos tienen muy poca posibilidad de influir en los resultados de la organización debido a las fuerzas de la inercia y del entorno (Hannan y Freeman, 1977). Sin embargo, la teoría del Upper Echelons de Hambrick y Mason (1984) no pone en cuestión ni propone resultados ambiguos sobre el hecho de que las características colectivas de los TMT así como sus acciones influyen en los resultados de la organización. De hecho, estrategia y efectividad, son dos variables de la organización que son el reflejo de los valores y bases cognitivas de los TMT. Así, va-

rios estudios demuestran que las organizaciones son el reflejo de sus altos directivos (Olson, Parayitam, y Twigg, 2006). Y es más, el desarrollo de las decisiones estratégicas surgen a través de la aplicación del filtro de la experiencia de los directivos de las empresas a los estímulos internos y externos (Johnson, 1992).

Dicho esto, y pese a la evolución hacia la mayor relevancia de los equipos directivos en la literatura de investigación⁴⁴, queda mucho por saber sobre las relaciones recursivas y dinámicas de la teoría del Upper Echelons, esto es la incidencia de determinadas variables sobre otras. En nuestro caso la caja negra por abrir que expresa Carpenter et al. en su revisión de la teoría en el año 2004 sería como afectan los cambios estratégicos en los equipo directivos.

Ilustración 15. Revisión de la perspectiva del modelo del Upper Echelons



Fuente: Adaptado de Carpenter et al. (2004)

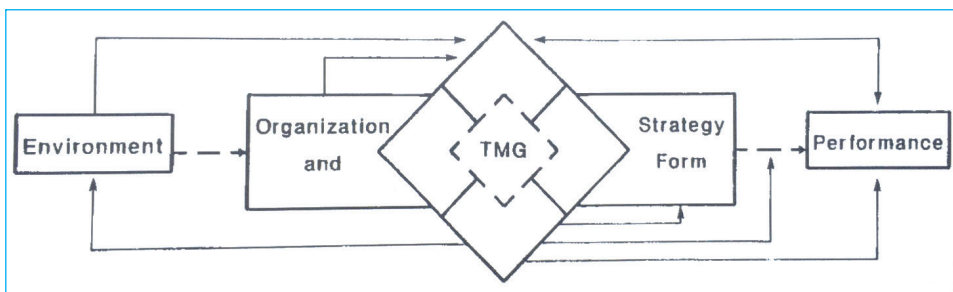
⁴⁴ La mayoría de los estudios sobre cambio estratégico (66%) adoptan la perspectiva voluntarista que es la que le da más relevancia al papel que juega el equipo directivo en relación con el cambio de estrategia, contra 9% los estudios con perspectiva determinista o 25% aquellos que tienen una perspectiva dialéctica (Müller y Kunisch, 2017)

Hemos señalado en gris y hemos incorporado una flecha del mismo color de parte de las relaciones que intentaremos demostrar en nuestra tesis, ya anticipada someramente por Hambrick y Mason en 1984 y claramente expresada por Carpenter et al., en 2004 como la línea de investigación futura de mayor interés. Hay que decir que 13 años después no ha habido estudios relevantes sobre esta relación. Uno de los pocos intentos de un modelo más integrado, desde la perspectiva de Carpenter et al. (2004) concluyó que la percepción del entorno por parte de la Dirección influyó la respuesta estratégica de la empresa y la selección de los altos directivos al frente (Strandholm et al., 2004).

Además, algunos años antes los estudios parecían apuntar a que las reorientaciones precedían a los cambios en el CEO y el equipo directivo y no al revés. Esto es, la antigüedad del equipo y la heterogeneidad funcional no están asociadas con reorientaciones (Keck y Tushman, 1993). Por su parte Rajagopalan y Spreitzer (1997) ya apuntaba que podría existir una relación entre los cambios en el contenido de la estrategia y las condiciones y cambios en la organización. Otros autores, Naranjo-Gil y Hartmann (2007) entre otros, también han establecido una relación entre el equipo directivo y sus características demográficas (heterogeneidad en este caso) y el cambio estratégico. Menz (2012) por su parte establecía una relación bidireccional entre el contexto organizacional (estrategia, estructura, etc) y los TMT (roles, características y rotación).

Sin embargo, Hambrick (1994) ya dejó trazado el camino algunos años antes cuando realizó una integración conceptual sobre los equipos directivos ligando estrategia e impacto en el TMG⁴⁵. En esta ocasión, el autor establece cuales serían los determinantes contextuales de los grupos de alta dirección como los llama en este artículo. Nuestro interés se centra en el constructo estrategia-TMG.

Ilustración 16. El TMG dentro de su contexto



Fuente: Hambrick (1994)

⁴⁵ Grupos de Alta Dirección o literalmente Top Management Groups (TMG), equivalente a Top Management Teams (TMT).

Las características de los TMG (es decir, su composición, estructura, incentivos y procesos) son el resultado de unas fuerzas del contexto bien sean directas o indirectas. En primer lugar, el entorno afecta a la configuración del TMG y otras de sus características (Hambrick, 1994). La Performance también tiene impacto en las características del TMG que puede hacer que sea más o menos estable en función de los resultados (Warner, Watts, y Wruck, 1988). Sin embargo, el foco de nuestro trabajo será la parte central del cuadro representado. Hambrick establece que la estrategia elegida puede hacer variar los perfiles del TMG. Lo que desde nuestro punto de vista no se ha estudiado todavía desde un enfoque global sería el impacto de las distintas dimensiones de cambio estratégico que hemos definido anteriormente, amplitud, intensidad y dirección del cambio, sobre el TMG, y en concreto sobre dos elementos que estudiaremos posteriormente, la composición y la estructura.

Por tanto, nos adentraremos en revisar los siguientes aspectos:

- El papel de los directivos como decisores e impulsores del cambio.
- Los directivos como responsables y líderes de la implementación del cambio.
- Los directivos como agentes e individuos afectados por el cambio.
- Elementos clave de los equipos directivos susceptibles de sufrir una modificación ante un cambio estratégico.

Como iremos analizando, la esfera humana es un factor determinante en el quehacer del agente del cambio (Gairín et al., 2008). Aspectos como la motivación, la determinación o el liderazgo amén de elementos de juicio técnicos, jugarán un papel principal en la consecución del cambio estratégico exitoso. Además, sabemos que el personal directivo, que es parte vital de la formulación e implementación de la estrategia, tiene aspiraciones, necesidades y sentimientos que afectan a la performance de la organización (Heide et al., 2002). La motivación de cambio también viene desde dentro, insatisfacción interna y deseo de hacer las cosas mejor (Jarvenpaa et al., 1998). Veamos pues, hasta qué punto estos aspectos consustanciales al ser humano son importantes.

3.1. El papel de los directivos como DECISORES E IMPULSORES del cambio

Un ‘equipo directivo’⁴⁶ es un grupo de personas que interactúan entre ellas, que tienen un sentido de sí mismas de unidad, que se preocupan en conjunto por

⁴⁶ La definición del TMT difiere de forma amplia en la literatura de investigación y va desde ‘las élites de gestión’ a ‘aquellos que ocupan formalmente posiciones de autoridad’, ‘las coaliciones

sus resultados y que realizan actividades interdependientes⁴⁷ (Hambrick, Nadler y Tushman, 1998). El TMT consiste en un conjunto de individuos con autoridad y poder que toman decisiones con un propósito específico como el reparto de los recursos internos, el personal directivo medio y la planificación de los proyectos de la empresa (Yoon et al., 2016). O como lo define Nielsen (2010); el TMT son los altos ejecutivos que tienen directa influencia en la formulación de la estrategia de la empresa. Como cualquier otro, los directivos son animales sociales que tienden a ver las situaciones en términos de pertenencia a un grupo, al cual ellos pertenecen o no (Barkema y Shvyrkov, 2007).

En 2004, Waldman, Javidan, y Varella llegaron a la conclusión de que, durante los últimos veinte años, el campo de investigación relacionado con la dirección estratégica ha evolucionado hacia el mayor interés de los equipos de la alta dirección y sus efectos en la formulación de la estrategia y los resultados de las empresas.

Los objetivos de un equipo al nivel del CEO son: optimizar los resultados corporativos, compartir información para la toma de decisiones con todos los datos disponibles, aprovechar la creatividad y conocimiento de todo el equipo, aprender de los otros miembros del equipo y crear confianza que redundará en un mejor equipo (Yoon et al., 2016). El objetivo último de los esfuerzos del TMT es crear ventaja competitiva y asegurar una performance organizacional potente (Auden, Shackman, y Onken, 2006). Aseguran además estos autores que el TMT toma decisiones corporativas importantes y establece la dirección estratégica, y por tanto el equipo directivo es reconocido como un componente clave que afecta a la performance de la empresa.

En este sentido, la responsabilidad de la estrategia de la empresa y de los cambios estratégicos es asumida por el alto equipo directivo (Goodstein y Boeker, 1991; Auden et al., 2006). Y tanto Farrell (1994) como Boeker (1997b) argumentan que el diseño e implementación del cambio estratégico es un proceso desarrollado y dependiente absolutamente por el alto equipo directivo. Un año antes, en 1993, Hambrick et al. ya apuntaron conclusiones en la misma dirección; la alta dirección influirá de forma decisiva e independiente en el devenir de las compañías a través de sus decisiones estratégicas. Es más, la competitividad y viabilidad de una empresa dependerá en gran medida de la habilidad de una organización (léase, de sus directivos que son los tomadores de decisiones) de anticipar y responder a las oportunidades y presiones del cambio, ambos, interno y externo. Esta anticipación y respuesta podrá ser abordada por el alto ejecutivo de una

dominantes' o 'un grupo relativamente pequeño de los ejecutivos más influyentes en una organización' (Nielsen, 2010).

⁴⁷ Establecimiento de reglas internas y procedimientos entre las personas del equipo directivo (Yoon et al., 2016).

forma u otra en la medida que éste haya trabajado o no como director en otras empresas y pueda haber aprendido de la eficacia de los diferentes puntos de vista del cambio estratégico y su implementación observando las consecuencias de las decisiones directivas en estas otras empresas (Westphal y Fredrickson, 2001). O dicho de otro modo, las características del TMT están relacionadas con el cambio estratégico que adopte la empresa (Díaz-Fernández et al., 2015).

Dicen Gioia y Chittipeddi (1991) que los CEO típicamente han sido reconocidos como los que tienen la responsabilidad primera del establecimiento de la dirección estratégica y de los planes de la organización, al igual que de guiar dichos planes. Esto es, el CEO ha sido caracterizado como el responsable de la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. Hay que decir que una gran parte de la comunidad investigadora del Upper Echelons ha estudiado los aspectos demográficos del TMT como un todo, esto es, ha considerado al TMT como unidad de análisis, y no sólo al CEO⁴⁸ (Peterson, Martorana, Smith, y Owens, 2003; Carpenter et al., 2004). Así lo entienden también otros autores, entre ellos Simsek, Veiga, Lubatkin, y Dino (2005) que asimilan el CEO a un miembro más del TMT en cuanto a sus características demográficas. Brunninge et al. (2007) piensan que el Consejo y el equipo directivo son entidades separadas dentro de la estructura organizacional, y el TMT y el CEO son responsables del día a día de la empresa. De hecho la coalición dominante de una empresa típicamente consiste en el CEO y algunos de sus directivos senior (Finkelstein, 1992). Y aunque algunos autores piensan que el CEO es el líder del TMT y su estudio debería ser independiente (Haleblian y Finkelstein, 1993). Investigadores como Wiersema y Bantel (1993)⁴⁹ aseguran que anteriores estudios se han centrado sólo

⁴⁸ CEO: Chief Executive Officer, cuya traducción sería Consejero Delgado o Director General dependiendo el caso. Utilizamos esta referencia al CEO puesto que este puesto formaría parte de los equipos de la alta dirección (Top Management Teams). Tanto es así que el CEO en una organización es el directivo más estratégico, visible y pertinente siendo el responsable de guiar las estrategias de formulación e implementación (Thompson y Strickland, 1992). Las decisiones y acciones estratégicas no pueden ser llevadas a cabo sin la aprobación del CEO (Waldman et al., 2004). Ver Barron et al., 2011 donde asocia CEO a TMT ('...salidas de CEO que también suponen salidas de otros miembros del TMT.') o Hambrick (1984): el CEO siempre será incluido como miembro del grupo directivo. Hambrick y Mason (1984) sugirieron que el CEO junto con su equipo directivo puede ser una unidad de análisis más efectiva en la investigación sobre los resultados de la organización o la sucesión por ejemplo. Desde la perspectiva de la investigación del Upper Echelons, el CEO tiene un status equivalente al status del resto de altos directivos y su rol exclusivo dentro del TMT ha sido incluso minimizado (Jackson, 1992). De hecho, por ejemplo Virany et al. (1992) argumentaron que el simple cambio del CEO puede no ser suficiente para introducir una nueva y diversa experiencia o conocimiento, o incluso que sirva para implementar los cambios. Esto es, el TMT puede tener mayor relevancia al evaluar estas variables.

⁴⁹ Wiersema y Bantel (1993): La mejor explicación a la rotación del equipo directivo está basada en el análisis del equipo en su conjunto. Esto, según estos autores, es consistente con otros

en la rotación del CEO (por ejemplo ante un deterioro de la performance), pero lo verdaderamente importante sería conocer los cambios en el TMT que son la base de un buen funcionamiento de la empresa⁵⁰. De la misma forma Hambrick (1984) también afirma que la dirección de una empresa es una actividad compartida que sobrepasa la gestión del CEO. Además el CEO necesita del TMT para desarrollar el cambio estratégico (Domínguez y Barroso-Castro, 2016). En definitiva, el éxito de un negocio depende no sólo de una persona sino de todo el equipo directivo (Hambrick, 1987)⁵¹. Esto es, dice el autor, la clave real del éxito estratégico es el grupo de personas que formulan e implementan la estrategia.

Los altos directivos son los responsables sustanciales de la formación de las estrategias en la organización y de los cambios estratégicos (Hambrick y Finkelstein, 1987). El TMT también puede ser considerado como una entidad de decisión que es responsable de formar los movimientos competitivos de la organización (Yoon et al., 2016). Siguiendo a Hambrick y Mason (1984) las características cognitivas del TMT, como son los valores, las normas e intereses, influyen en la forma en que las empresas procesan e interpretan la información acerca de los mercados y clientes, y también impactará su capacidad de detectar e iniciar el cambio estratégico (Brunninge et al., 2007). El background del TMT y sus características psicológicas influenciarán las decisiones que tomen, así por ejemplo, su influencia en la internacionalización⁵² es incuestionable (Niñerola, Hernández-Lara, y Sánchez-Rebull, 2016). Es más, la mayoría de investigadores de organización de empresas estarían de acuerdo en que el Director General (CEO-Chief Executive Manager) tiene un efecto sustantivo en los resultados de las empresas que dirigen (Waldman et al., 2004). En esta línea de pensamiento no sería controvertido decir que los equipos directivos ejercen una influencia total en el resultado empresarial de las organizaciones (Goll et al., 2007), analizando las fortalezas y debilidades de la organización e identificando las oportunidades y amenazas.

Rajagopalan y Spreitzer (1997) afirman que algunos investigadores llegaron a la conclusión de que los altos directivos se volvieron más conscientes de la nece-

estudios como por ejemplo el de Bantel y Jackson (1989) que demuestran que el análisis del TMT en su conjunto es mejor que el de sólo el CEO.

⁵⁰ Otros autores como Herrmann y Datta (2005) también han escogido el TMT como unidad de análisis (no solo el CEO), basado en la literatura avanzada de Upper Echelons.

⁵¹ El tiempo que una persona ha trabajado por ejemplo en un equipo de investigación nos dice menos sobre su performance que el promedio de tiempo que los miembros de un equipo han trabajado en un proyecto particular juntos. Y es este cambio en el foco, de lo individual a lo colectivo y la relación entre sus elementos lo que le da una característica importante al análisis de la demografía (Pfeffer, 1985).

⁵² Internacionalización sería una estrategia corporativa (Niñerola et al., 2016)

sidad del ‘cambio’ cuando la empresa adoptó una estrategia que le llevó a sufrir un empeoramiento de sus resultados empresariales. En definitiva, en relación a esta cuestión del cambio estratégico, algunos investigadores han llegado a la conclusión de que cuando existen cambios en el entorno, acompañado de cambios importantes en la forma de pensar de los altos directivos, es cuando se producen los cambios en la estrategia.

3.2. El equipo directivo RESPONSABLE Y LÍDER de la implementación del cambio

El equipo de implementación es el equipo encargado de diseñar y liderar la implementación de un amplio cambio en la estrategia de una organización (Higgins et al., 2012). Éste es un formato de equipo más activo, desarrollan e implementan la visión estratégica, y son diferentes de los equipos tradicionales que se han estudiado en cuanto a su funcionamiento. Estos equipos se encargan de que los empleados con cierta responsabilidad de implementación, a lo largo y ancho de la organización, ejecuten el plan estratégico aunque Buchanan et al. (1999) dicen que la responsabilidad del cambio parece que está muy distribuida en muchas organizaciones.

El TMT formula e implementa la estrategia de la empresa (Escribá-Esteve, Sánchez, y Sánchez., 2009) y tienen una fuerte influencia en la performance de la empresa (Auden et al., 2006). Son los conductores de la organización (Rashid et al., 2003) y los líderes de la misma siendo claves en la cultura organizativa, estructura y clima de la empresa (Yoon et al., 2016).

Para Rashid et al. (2003) la gestión del cambio es un reto muy estimulante pero que les genera mucha presión y estrés lo que necesita de habilidades de negociación, persuasión y de influencia sobre los demás (Buchanan et al., 1999). Además, argumentan estos autores, muchas organizaciones hacen que los directivos sumen las tareas del cambio a sus tareas cotidianas y pocas son las que destinan directivos a las tareas del cambio a tiempo completo o directivos especialistas en el rol de la gestión del cambio. Y es que ya decía Niccolo Machiavelli que no hay un tema más delicado para llevar entre manos, nada más peligroso que dirigir, ni más incierto su éxito, que ser un líder introduciendo cambios (Tushman y O’Reilly, 1996).

Efectivamente, uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los ejecutivos *senior* es el cambio estratégico en sus organizaciones (Johnson, 1992), y el papel de estos equipos directivos en la implementación de este cambio estratégico y su influencia en el éxito de la misma es una pregunta clave que quedaría

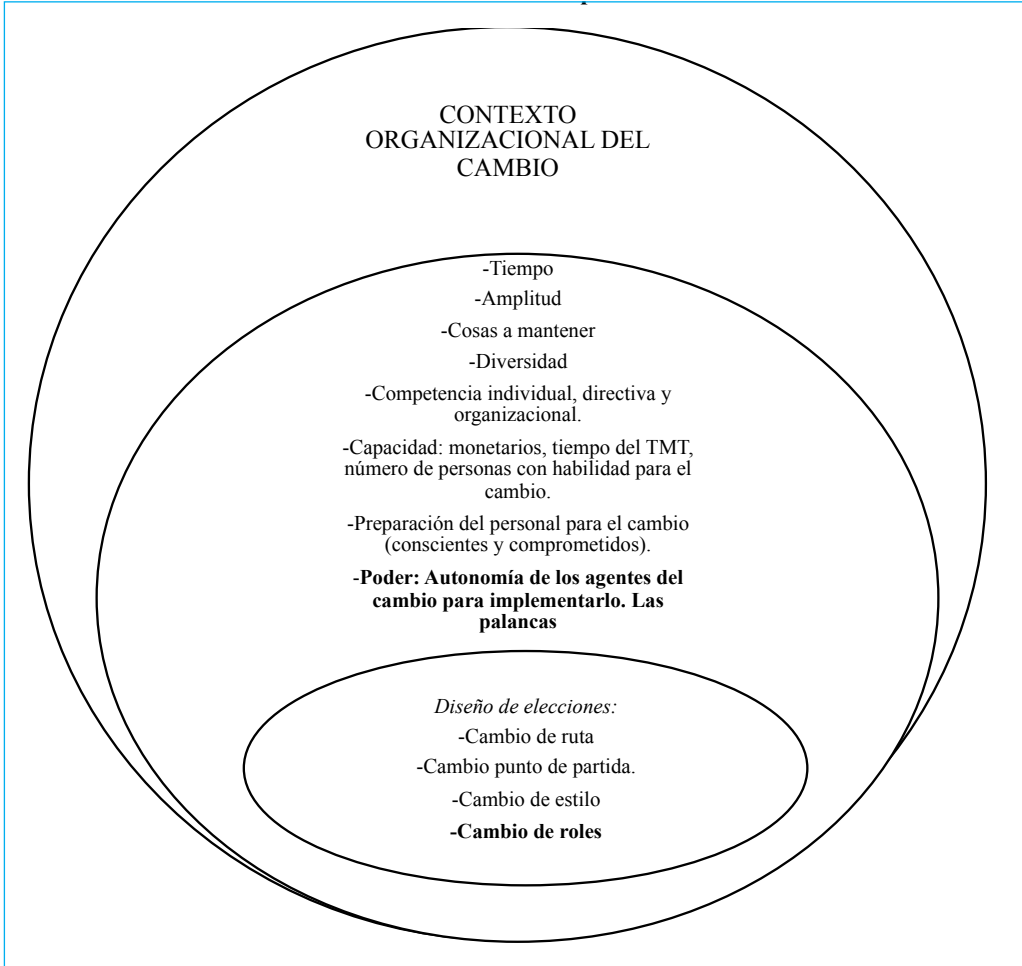
en el aire (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). En cualquier caso sabemos que los directivos desempeñan un papel crucial en el éxito de las reformas e innovaciones cuando actúan como agentes⁵³ del cambio ya que son un facilitador y favorecedor (Gairín et al., 2008). Es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que ayudarán a su relación con el medio externo e interno (Quirant y Ortega, 2006). El TMT será un factor crítico en la implementación del cambio puesto que establecerá nuevos patrones de reparto de recursos y marcará los programas funcionales de apoyo (Hambrick et al., 1998). Además, la ejecución del cambio requiere la atención y dedicación total de la Dirección para que salga adelante de forma exitosa (McAllaster, 2004). El equipo directivo tendrá que gestionar de forma activa el proceso de cambio incremental en la organización para crear las bases del consenso y, dado que el cambio estratégico concurre paso a paso, tendrán que crear los canales de comunicación adecuados para que la organización en su conjunto vaya en una misma dirección (Rapert et al., 2002).

En cuanto a la relación alto equipo directivo y performance podemos decir que el TMT implementa decisiones estratégicas que influyen en la performance de la organización (Amason, 1996). En particular, es importante destacar el papel clave que juega tanto la experiencia y formación pasada como los valores del TMT a la hora de explicar las elecciones (estratégicas) que éstos hacen (Finkelstein y Hambrick, 1990). También, en algunos casos, será importante la capacidad del TMT de generar internamente diferentes puntos de vista y opciones de cambio (Brunninge et al., 2007).

Comenzaremos pues haciendo referencia al Caleidoscopio del Cambio de Balogun (2001), herramienta creada para ayudar a los directivos a diseñar el contexto adecuado para enfrentarse al cambio en una organización.

⁵³ Agente: significa 'aquel que practica la acción, que actúa'. Es el autor, el causante, el promotor o el propulsor (Quirant et al., 2006)

Ilustración 17. Caleidoscopio del Cambio⁵⁴

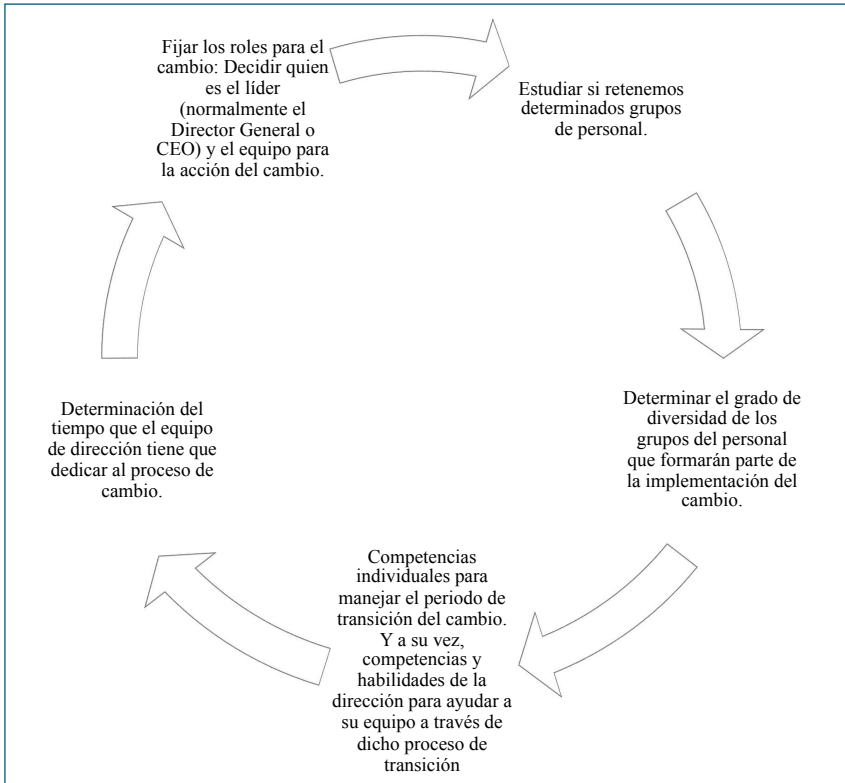


Fuente: Adaptado de Balogun (2001)

Basándonos en esta herramienta desglosaremos las decisiones a tomar en relación con las personas que tienen que implementar el cambio en la organización, esto es el equipo directivo y los aspectos clave a tener en cuenta.

⁵⁴ Aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

Ilustración 18. Equipo directivo de implementación del cambio: aspectos clave



Fuente: Elaboración propia extraído de Balogun (2001)

Como podemos apreciar, en definitiva se trata de elegir el equipo directivo encargado de la implementación del cambio, si será todo el equipo directivo o una parte de ellos. Esto es, si se involucran todos o sólo una parte de ellos. Habrá que evaluar qué directivos mantenemos y cuáles reemplazamos. Probablemente, habrá cambios y no serán fáciles de llevar a cabo porque al cambiar estructuras cambia el reparto de poder.

Por otro lado, ¿hace falta cohesión o hacen falta perspectivas nuevas? Será importante determinar qué grado de diversidad necesitamos para dicho equipo de implementación en función del tipo de cambio a implantar y revisar las competencias y habilidades para que la ejecución del cambio sea un éxito y redunde en última instancia en la mejora de la competitividad y performance de la empresa.

A veces la literatura tiende a confrontar los conceptos líder y directivo (Gairín et al., 2008). Dice este autor, apoyándose en otros autores, que el liderazgo

se interesa por el comportamiento personal e interpersonal, desde un enfoque orientado al futuro, al cambio y al desarrollo, la calidad y la eficacia. Sin embargo la dirección se encarga de las estructuras metódicas, mantener las funciones diarias, asegurar que se realice el trabajo, controlar resultados y eficiencia. Pero los TMT tendrán que conseguir influencia a través de sus competencias o destrezas interpersonales y al mismo tiempo tener el soporte de una organización jerárquica apropiada (Menz, 2012). Como hemos visto en el capítulo 2, relativo a los aspectos relacionados con la implementación, el liderazgo en los procesos de cambio es muy importante. Por tanto el liderazgo en el equipo directivo que es el responsable de la implementación será también clave. ¿Y qué significa liderazgo? Liderazgo se podría conceptualizar como una función inherente a todo un grupo y, por extensión a toda una institución (Gairín et al., 2008). Por ello, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano (Gairín et al., 2008).

De todos los elementos clave expresados por Johnson et al. (2005) en su esquema de elementos clave en la gestión de la implementación del cambio introducido en el Capítulo 2 nos centraremos solo en el aspecto que tiene que ver con el papel que juegan los agentes del cambio a nivel directivo dado que ésta es nuestra base de análisis como variable dependiente. Argumentan estos autores que cuando hablamos de la gestión del cambio estratégico nos solemos centrar en personas concretas en la parte de arriba de la organización. Sin embargo, sería más apropiado pensar en agentes del cambio desde un punto de vista más amplio. Definen estos autores al ‘agente del cambio’ como aquella persona o grupo de personas que ayuda a efectuar o llevar a cabo el cambio estratégico en una organización. En este sentido podría ser dicho agente del cambio una persona o grupo de ellas proveniente de fuera de la empresa, por ejemplo, un nuevo CEO. Este directivo podría aportar la capacidad de cambio y suele suceder en momentos en los que hay que darle la vuelta a la situación. Este tipo de directivo cambia el contexto para el cambio aportando una perspectiva fresca a la organización alejada del corsé de las rutinas del pasado que obstaculizan el cambio estratégico. El directivo como agente del cambio tiene que tener visión global y estratégica. Se caracteriza por una serie de capacidades y actitudes además de un gran liderazgo en entornos complejos (Gairín et al., 2008).

Otra definición la encontramos en Quirant y Ortega (2006), quien asegura que el gestor del cambio es la persona que trata de hacer más fácil a las personas la transición desde la situación actual a la situación deseada por la empresa involucrando a los empleados en los valores de la nueva estrategia y venciendo las resistencias.

Otra posibilidad es que cambie el equipo directivo y se incorpore uno nuevo de fuera de la organización. Esto, siempre y cuando contase con el respaldo del CEO y fuese exteriorizado a la organización, podría hacer aumentar la diversidad de ideas rebajando las barreras culturales al cambio e incrementando la experiencia y las competencias para el cambio (Gairín et al., 2008). Efectivamente, Quirant y Ortega, (2006) argumentan que el agente del cambio puede pertenecer a la organización o ser ajeno a ella.

Otros agentes del cambio podrían ser consultores externos o diferentes stakeholders como el gobierno, inversores, clientes, proveedores o analistas del negocio.

Hay que tener en cuenta el resumen que hace Johnson et al. (2005) sobre los trabajos de Julia Balogun que concluyen diciendo que los TMT pueden iniciar e incluso influenciar la dirección del cambio pero no dirigir el cambio es sí mismo. Por tanto la labor del equipo de dirección senior tendrá entre sus funciones: monitorear como responden los empleados a las iniciativas de cambio, comprometer a sus equipos para el cambio, vivir los cambios al máximo evitando las incongruencias entre sus palabras y sus acciones, y focalizarse en los grandes asuntos más que en los detalles. De hecho hay directivos que permanecen distantes del proceso de adaptación y renovación organizacional (Santos y García, 2007).

Por esta razón parece interesante analizar si el equipo de implementación es todo o es una parte del equipo directivo. El agente directivo del cambio en la práctica pueden ser varias personas de la organización (Gairín et al., 2008). Higgins et al. (2012) describen lo importante que es conocer la composición del equipo de implementación ya que en este tipo de equipos puede ser más importante tener miembros que representen diferentes perspectivas de la organización. La razón de esta argumentación es que si no consideramos las necesidades y motivaciones de algún determinado grupo dentro de la empresa (entendemos algún área o departamento) la efectividad de la implementación puede verse comprometida. Adicionalmente el líder de la empresa tendrá que evaluar el posible cambio en la dirección de las carreras profesionales del equipo directivo, especialmente en lo que concierne a la movilidad laboral. Y respecto de la rotación del equipo de implementación, estos autores dicen que altos niveles de rotación en este equipo pueden ser perjudiciales en un contexto de cambio.

No entraremos a analizar los distintos estilos de dirección o de liderazgo ya que no es objeto de este trabajo, pero como hemos visto, el cambio de comportamiento tanto en los directivos como en los empleados es una pieza clave de una implementación exitosa (Tidball, 1988; Johnson, 1992; Graetz, 1996; Johnson y Scholes, 2001). El liderazgo y la motivación serán dos elementos importantes en este cambio de comportamiento, y el estilo de liderazgo jugará un rol importante

para conseguir este fin. El equipo encargado de la implementación del cambio tendrá que desarrollar un estilo de liderazgo acorde con el tipo de cambio estratégico a implementar y con el contexto. Encontramos principalmente cuatro tipos de liderazgo: autocrático, democrático, permisivo y anárquico que conducen a su vez hacia un trato diferenciado hacia las personas que podrán ser de amigo, componedor, derrotista, productivista o integrador (Gairín et al., 2008). El mejor estilo será aquel que produzca una combinación de ellos en función del contexto y circunstancias. Pero, en cualquier caso, dice Gairín et al. (2008), basándose en otros investigadores, que el agente del cambio tienen que tener especial cuidado en respetar el trabajo de los miembros de su organización, reconocer personalmente el trabajo bien hecho, dar oportunidades para desarrollar habilidades, que las ideas se tomen en cuenta, dar autonomía, conocer los trabajos realizados y comunicar e informar de forma efectiva.

Buchanan et al. (1999) también avalan los términos ‘agente del cambio’ o ‘gestor del cambio’ como conceptos relacionados con el equipo de implementación y utilizados en la literatura de investigación. . Estos autores llegan a las siguientes conclusiones sobre la gestión efectiva del cambio relacionada con el papel del agente:

- El papel del agente del cambio es estresante y duro mientras que la gestión del cambio en sí es estimulante y es un reto.
- Tiene mucha importancia la negociación, persuasión y habilidades de influencia pero encontramos evidencias de falta importante de conocimientos en gestión del cambio. Ésta se suele compensar con consultores externos.
- Muchas veces el equipo directivo tiene responsabilidades de implementación del cambio además de sus obligaciones regulares. Sólo algunas pocas organizaciones dedican directivos especialistas o con plena dedicación a roles de gestión del cambio.
- El rol de agente del cambio está poco definido y muy poco entendido en muchas organizaciones. Su contribución es poco reconocida, poco arropada y mal retribuida.

En definitiva, tal y como expresan estos autores, no existe un desarrollo sistemático en conocimientos que tenga que ver con el cambio puesto que las habilidades necesarias del directivo para el día a día y aquellas requeridas para la gestión del cambio no están claramente definidas.

Por otro lado, aunque esté relacionado con las organizaciones de la enseñanza, la aportación de Gairín et al. (2008) que caracteriza al agente del cambio nos parece relevante puesto que no dejan de ser organizaciones que tienen que ser gestionadas y que atraviesan igualmente situaciones de cambio estratégico:

- Visión clara de la razón de ser o de las funciones a desarrollar, así como de lo que se debe ser en el futuro y de los factores clave para alcanzar el éxito.
- Visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, buscando el cambio creativo y la mejora continua de la organización.
- Comunicación, compromiso e implicación en el desarrollo de una cultura de excelencia con principios éticos (adaptado este apartado por su enfoque de sector público).
- Motivación, apoyo y reconocimiento de los equipos y personas y participación de todo el personal.
- Garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Implicación con usuarios, colaboradores/aliados y representantes de la sociedad.

En todo caso, dicen Quirant y Ortega (2006), el agente del cambio debe ser un verdadero líder. Una parte significativa del rol de directivo será la toma de decisión estratégica y el liderazgo (Menz, 2012). Y además de comunicar, tiene que ‘vender’ de forma persistente, gráfica y sincera (Hambrick et al., 1998). Pero, dicen estos autores, no es tarea ésta solo del líder, del CEO, sino de todo el equipo directivo que tendrá que responder constantemente a las siguientes preguntas: ¿Por qué tenemos que cambiar?, ¿Por qué es éste el cambio adecuado?, ¿Por qué pensamos que la organización está preparada para acometer el cambio? Y ¿Qué vas a hacer tú para ayudarme en el proceso de cambio?

De forma paradójica, Hambrick et al. (1998) lo expresan como ‘irónicamente y trágicamente’, los obstáculos a veces más importantes en la transmisión del mensaje, en la ‘venta’ del cambio los encontramos en el equipo directamente dependiente del CEO, justo en los que se supone la responsabilidad de liderar el cambio junto con él. El esfuerzo del cambio puede quedar en entredicho si parte del TMT emite señales confusas a las unidades dependientes de ellos. De hecho, si el TMT está controlado por directivos que han estado por ejemplo antes en una situación de dificultades de la empresa, nos encontraremos con dificultades de implementación de cambios ya que dichos directivos mantienen paradigmas obsoletos de como la empresa interacciona con el entorno (Mueller y Barker III, 1997). La cohesión e integración del alto equipo directivo es un recurso clave de la organización al que se tendrá que dedicar tiempo e inversión para que se desarrolle adecuadamente (Hambrick et al., 1998).

Los altos equipos directivos se enfrentan a situaciones con mucha ambigüedad y extrema incertidumbre (Hambrick et al., 1998) en general. El cambio es

incómodo y por tanto, los TMT deben utilizar todos los medios a su alcance para buscar el compromiso y la motivación de sus colaboradores de forma que se pueda llevar a cabo (Franken et al., 2009). Para ello, dicen estos autores, los líderes de la estrategia tendrán que servir de ejemplo y comunicar el mensaje del cambio de cara a convencer a la organización para que les sigan, y mantener una cultura organizacional conducente al cambio. En definitiva, el agente del cambio debe gestionar y liderar. Gestionar organizando, ejecutar y liderar promoviendo una visión compartida (Gairín et al., 2008).

3.3. *Los directivos como AGENTES E INDIVIDUOS AFECTADOS POR EL CAMBIO*

Un aspecto fundamental en la creación de teoría de la estrategia es lo que Porter (1991) llamaba la cadena de causalidad; una empresa con un coste relativo menor a otras empresas proporcionaría una mayor rentabilidad, pero, ¿la posición de mejor coste es un resultado o una causa? De la misma forma podríamos inferir, ¿el cambio en el equipo directivo es un resultado del cambio estratégico o una causa o antecedente?⁵⁵ En este apartado, y en nuestro estudio en general trataremos los cambios en el TMT como un resultado o variable dependiente proveniente de una nueva estrategia en la empresa.

Un cambio en el alto equipo directivo se define como cualquier cambio en el set de individuos que disponen del título de director ejecutivo, presidente o consejero delegado del consejo de administración (Warner et al., 1988). Y un cambio en la estrategia de una empresa, particularmente en el nivel de la estrategia corporativa en la que nuevos negocios pueden ser incorporados y otros actuales pueden ser dejados de lado, representa un cambio en los requisitos directivos operacionales demandados, esto es, conocimientos, experiencia y capacidades cognitivas y de perspectiva (Wiersema y Bantel, 1993). Por tanto, aseveran estos autores, que cuando esto sucede, será necesario un cambio en el TMT⁵⁶ para poder llevar a cabo el viraje en la perspectiva directiva, que a su vez será la base para desarrollar una nueva y más apropiada lógica dominante⁵⁷ para el cambio de portfolio o negocios. Esta perspec-

⁵⁵ Visto como un antecedente tendría su base en la Teoría de Upper Echelons de Hambrick y Mason (1984) a la que ya hemos hecho referencia en la introducción del punto 3 del Capítulo 2.

⁵⁶ Domínguez y Barroso-Castro (2016) identificaron tres tipos de cambios en la dirección: sucesión (cuando el CEO cambia), rotación (cambios en el TMT) y reorganización (cuando personas en puestos de responsabilidad se modifican, no significa necesariamente cambio del equipo directivo; nueva configuración de capacidades).

⁵⁷ Lógica dominante: Wiersema y Bantel (1993) denominan con este término los negocios predominantes o que han sido el origen del crecimiento de la empresa.

tiva que casa con el concepto de algunos autores sobre la asociación entre estrategia y adaptación de los directivos a éstas divergiría de la visión convencional de que directivos competentes pueden gestionar de forma satisfactoria cualquier tipo de organización independientemente de las estrategias escogidas (Szilagyí y Schweiger, 1984). Sin embargo, argumentan estos autores, es importante poner énfasis en la selección de directivos cuyas competencias, estilos directivos y comportamientos sean congruentes con los requerimientos de determinadas estrategias. Además un nuevo CEO por ejemplo, seleccionado específicamente por su encaje con las condiciones actuales estará en perfecta sintonía con el entorno actual (Jaw y Lin, 2009).

Y es que parece más probable, como principio general de la literatura de gestión de dirección, que los directivos incorporados desde fuera de la empresa facilitan el cambio estratégico (Tushman y Romanelli, 1985; Wiersema y Bantel, 1992; Mueller y Barker III, 1997). Según Westphal y Fredrickson (2001) compromisos psicológicos y sociales hacen que los directivos y sucesores de la dirección de dentro de la casa sean resistentes al cambio, y sin embargo, altos directivos provenientes de fuera de la empresa no ligados al statu quo político ni a ataduras de tipo psicológico tienen mayor libertad para emprender cambios. Además éstos directivos, procedentes de otras empresas o de contratación externa frente a directivos de promociones internas, o procedentes de otros puestos en la organización, importan adicionalmente nuevos conocimientos sobre cómo implementar estrategias alternativas (Boeker, 1997a). Y de forma general argumenta este investigador, el movimiento de directivos entre las empresas es un mecanismo primario de transferencia de capacidades estratégicas. Así se pronuncia Boeker (1997a) cuando afirma que empresas que quieran introducir un nuevo producto por ejemplo se pueden beneficiar de la experiencia e información aportada por nuevos ejecutivos de fuera de la organización y que han tenido experiencia en un mercado concreto. Y es en este sentido que los consejos de administración deberían escoger Consejeros Delegados de fuera de la organización como primer paso del proceso de implementación de los cambios estratégicos de tal forma que repliquen las estrategias utilizadas en sus compañías de origen (Westphal y Fredrickson, 2001). Este razonamiento es probable que ocurra en empresas de gran tamaño en las que el consejo de administración juega un papel relevante. Pero tal y como proclaman Brunninge et al. (2007), en pequeñas y medianas empresas la propiedad y el equipo directivo suelen estar unificados. Y es por esta razón que en este tipo de empresas el papel del consejo se diluye y el CEO o propietario domina las decisiones de cambio por lo que es más improbable que se produzca un cambio de CEO ante el cambio de estrategia.

El consejo de administración o el CEO pueden ser los iniciadores del cambio en el equipo ejecutivo para alinear mejor las competencias del equipo directivo y los procesos internos a las condiciones del entorno (Keck y Tushman, 1993). En esta misma línea argumental Hambrick (1987) decía unos años antes que será el direc-

tor general el encargado de seleccionar, desarrollar y moldear el grupo para que sea un equipo. Se pregunta el investigador, ¿Qué tipo de directivos y en que combinaciones tienen más posibilidades de identificar, escoger e implementar las estrategias más exitosas? Y así, de esta forma, a menudo, las empresas buscan ejecutivos fuera de sus propias industrias para cubrir vacantes en los puestos de dirección, como fue el caso de la contratación de un directivo de Pepsi-Cola por Apple Computer Company (Chaganti y Sambharya, 1987). Y en definitiva, la contratación de ejecutivos de otras industrias o incluso dentro de la misma industria, puede indicar, comentan estos autores, que las necesidades que se producen en el escalón más alto de la organización cambian como resultado de cambios en las estrategias corporativas, ciclo de vida de las empresas, el entorno de los negocios o por la percepción de los altos directivos sobre el cambio cultural que la empresa pueda necesitar.

También encontramos estudios sobre los cambios en el TMT cuando la performance no es buena. Por ejemplo Warner et al. (1988) estudiaron que los cambios en el TMT seguidos de una mala performance de la acción de una empresa cotizada pueden tomar diferentes aspectos⁵⁸. Esto es, se pueden sustituir a los directivos actuales o se pueden incorporar nuevos ejecutivos bien de dentro de la organización o de fuera de ella. En cualquier caso el despido del más alto ejecutivo suele suceder cuando la performance es baja y parece que hay evidencia de ello a través de numerosos estudios de investigación (Boeker, 1992). En estos casos, los investigadores proponen que el cambio en el TMT puede servir de catalizador para un cambio de ‘darle la vuelta a la situación’ de la caída que sufre la empresa (Mueller y Barker III, 1997).

Por otro lado, ha habido estudios de investigación sobre los cambios en el equipo directivo cuando las ideas de éstos y sus decisiones estratégicas no encajan con el contexto del entorno (Tushman y Romanelli, 1985). A su vez, dicen estos investigadores, el cambio en el TMT puede traer consigo nuevas perspectivas estratégicas.

Sin embargo, tal y como avanzábamos en la introducción, muy poco se ha estudiado sobre los cambios en el equipo directivo como consecuencia de un cambio estratégico. Básicamente encontramos en la literatura algunos referentes de cómo esperaríamos que se adaptase el TMT en cuanto a la rotación o cambios en el equipo, como por ejemplo Carpenter et al. (2004). O los efectos que producen en el TMT los cambios estratégicos. Representamos algunos estudios que podemos encontrar en la literatura de investigación sobre la relación cambio estratégico y efectos en el TMT.

⁵⁸ A la inversa también sucede, el estudio del directivo (la variedad de funciones asignadas a los directivos en la medida que ellos van progresando en sus carreras) ofrece información valiosa de la empresa y su entorno (Finkelstein, 1992).

Cuadro 13. Algunas relaciones estudiadas entre cambio estratégico y cambios en el TMT

AUTOR	CAMBIO ESTRATÉGICO EN GENERAL, SIN DIMENSIÓN ASOCIADA	REPERCUSIONES EN EL TMT
Szilagy y Schweiger, 1984	Implantación distintas estrategias.	Selección de directivos adecuados.
Tushman y Romanelli, 1985	Falta de adaptación de la estrategia.	Cambios en el equipo directivo.
Pettigrew, 1987	Compromiso estratégico y distribución de poder para superar la inercia.	Para conseguirlo un nuevo CEO es instrumental.
Bantel y Jacskon, 1989	Objetivo innovación como estrategia	Selección de altos directivos con diferentes backgrounds.
Finkelstein, 1992	Decisiones estratégicas.	Centralización o dispersión del poder dentro del equipo directivo.
Hambrick y D'Aveni, 1992	Estrategias diferentes pueden producir...	...diferentes énfasis funcionales en los equipos más altos de la organización.
Wierseman y Bantel, 1993	Cambio estratégico a nivel corporativo.	Asociado de forma positiva con la rotación del equipo directivo.
Carpenter et al., 2004	Cambio estratégico.	Rotación y composición del TMT/ Comité de Dirección.
Strandholm et al., 2004	Percepción del entorno por parte de la Dirección influye la respuesta estratégica.	Selección de altos directivos al frente.
Brunninge et al., 2007	Cambio estratégico con un solo directivo.	Posible profesionalización de la empresa reemplazando al existente o incorporando otros directivos.
Nielsen, 2009	Diversificación internacional.	Cambios en los perfiles demográficos del TMT.

Fuente: Elaboración propia

Otro autor que ha analizado este efecto de cambio estratégico y cambios en el TMT es Walsh (1988). Sus resultados fueron que la rotación en los equipos directivos de empresas adquiridas es significativamente más alta que los ratios normales de rotación del TMT. Además los directivos senior más visibles también suelen cambiar antes que sus colegas menos visibles. Sin embargo, también concluyó que estos índices de rotación, que sí existían, no dependían tanto del tipo de adquisición.

De todas formas, no existe consenso en la comunidad académica sobre hasta qué punto es deseable la rotación o el cambio en el TMT después de una fusión o adquisición (Walsh, 1988).

Cuadro 14. Revisión sobre cambios en los equipos directivos

AUTORES	CAMBIOS EN EL TMT	COMENTARIOS
Bennett (1986)	Las fusiones y adquisiciones hacen cambiar los CEO's.	No presenta evidencia empírica.
Drucker's (1981)	5 reglas para la adquisición exitosa: la empresa comprada tiene que ser capaz de proveer a la empresa comprada del TMT adecuado en menos de un año.	Planea un gran cambio en el equipo directivo en la empresa comprada.
Parsons y Baumgartner (1970) y Pitts (1976)	La empresa comprada muchas veces lo que quiere es integrar el equipo con capacidades de la empresa comprada.	Este puede ser un objetivo y puede formar parte de los motivos de compra.
Hayes (1979)	Sólo un 42% del TMT permanece con la empresa que fusiona después de 5 años.	

Fuente: Adaptado de Walsh (1988)

Adicionalmente, se han realizado otros estudios, apuntan Stein y Capapé (2009) sobre la rotación específica del CEO y también relacionados con las fusiones y adquisiciones. Por lo tanto, este cambio estratégico es bastante particular por las singularidades en las que se suele producir. También la correlación entre rotación del CEO y malos resultados es muy elevada.

Otras perspectivas teóricas estudiadas por Walsh (1988) van en la misma dirección que él y apuntan sobre las consecuencias y cambios que se producen en el equipo directivo tras una fusión o adquisición (cambio estratégico de dirección como ya avanzábamos en el punto 3.3. del capítulo 1 sobre 'dirección del cambio estratégico').

Cuadro 15. Fuerzas que contribuyen al cambio en los TMT tras una fusión o adquisición

AUTORES	FUERZAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMBIO EN LOS TMT TRAS UNA FUSIÓN O ADQUISICIÓN
Simmons (1984)	Fusiones y adquisiciones conllevan incertidumbre en el TMT
Buono, Bowditch y Lewis's (1985)	Los directivos que no quieren o no pueden adaptarse a un profundo cambio cultural son candidatos potenciales a salir de la organización
Fama y Jensen (1983) ⁵⁹	Un cambio como una fusión o adquisición supone una pugna entre las empresas para fijar el TMT resultante. Si esta rivalidad produce vencedores y vencidos veremos más cambios en el equipo directivo de lo que sería habitual.

Fuente: Adaptado de Walsh (1988)

⁵⁹ El cambio estratégico que supone una fusión o adquisición es un medio por el cual se reemplazan directivos ineficientes por directivos eficientes (Fama y Jensen, 1983).

Otro estudio posterior resume la investigación realizada hasta esa fecha sobre los cambios en el equipo directivo.

Cuadro 16. Estudios sobre cambios en el equipo directivo

AUTORES	ESTUDIOS
Jackson et al., 1991 Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984.	Cambios en el TMT y relación con la heterogeneidad demográfica
Wagner et al., 1984	Cambios en el TMT y relación con la mala performance
Walsh y Ellwood, 1991	Cambios en el TMT y relación con las fusiones y adquisiciones

Fuente: Wiersema y Bantel (1993)

El equipo directivo, en empresas de un cierto tamaño estará compuesto por varias personas. La competencia entre ellas, por si misma, también será un elemento que afectará a la rotación del TMT (Warner et al., 1988). Sin embargo, hay que tener presente, por otro lado, que en muchas empresas pequeñas y medianas el equipo directivo consiste en una sólo persona, esto es, el CEO, que a menudo es el dueño de la empresa. En este caso, podríamos pensar que no habría cambios en el TMT. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un cambio estratégico en empresas con un solo directivo también puede provocar la profesionalización de la empresa contratando un nuevo directivo que reemplace al dueño con nuevas capacidades o incluso ampliar la plantilla con otros directivos que puedan acometer los proyectos de cambio con garantías de éxito (Brunninge et al., 2007). Además, cada directivo lleva consigo una ‘mochila de trucos’ que pueden funcionar en determinadas situaciones y que ponen en práctica según sus percepciones, creencias y valores, los cuales están basados en sus experiencias previas (Chaganti y Sambharya, 1987).

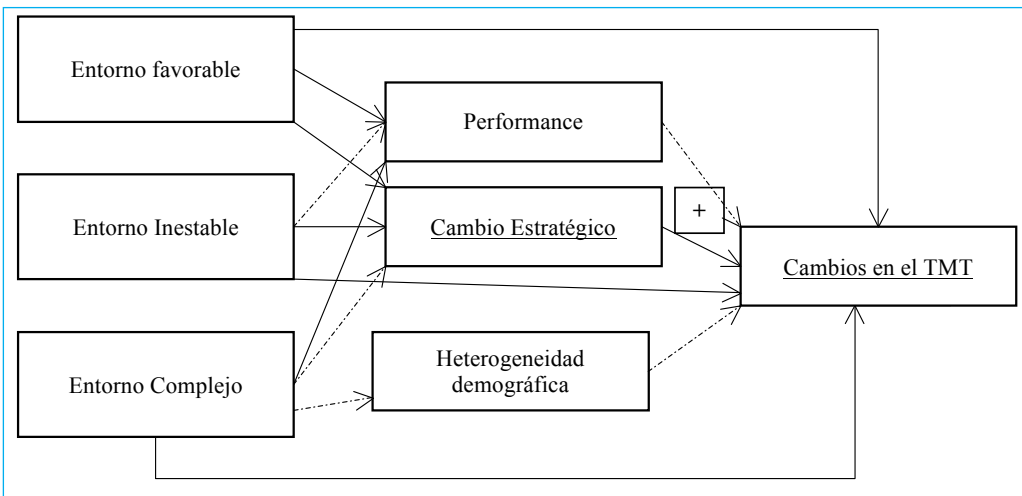
Hay estudios como el de Domínguez y Cauzo-Bottala (2015) que hablan sobre la influencia en la performance de los cambios en el CEO: nula a corto plazo, negativos a medio plazo y positivos a largo plazo. Asimismo, el cambio en el CEO abre un periodo de inestabilidad que provoca cambios en el resto de TMT el año del cambio del CEO y el año siguiente, incluso. Ambas asunciones podrían estar relacionadas, y hasta que no se estabiliza el equipo directivo después de los cambios, no se empieza a mejorar el rendimiento de la empresa.

Dicen Wiersema y Bantel (1993) que otros trabajos de investigación han estudiado la conexión entre cambio estratégico y cambio en el TMT desde un punto de vista más de estrategia de negocio que corporativa. Además, aseguran estos autores

que los estudios en el pasado se han focalizado en la relación inversa, esto es, los cambios en el equipo directivo como consecuencia de una falta de adaptación de la estrategia según apuntaron Tushman y Romanelli (1985).

En concreto, Wiersema y Bantel (1993) plantean que el cambio estratégico (a nivel corporativo) está asociado de forma positiva con la rotación en el equipo directivo. Los resultados de su investigación corroboraron esta hipótesis. Esta asunción la presentan desde un punto de vista más amplio que representamos para que se entienda en su conjunto.

Ilustración 19. Modelo Conceptual cambio estratégico-rotación en el TMT



Fuente: Adaptado de Wiersema y Bantel (1993)

Los miembros del alto equipo directivo pueden dejar la empresa por diversos motivos; estrés, ver amenazado su poder, perspectivas obsoletas, conflictos, reducción de costes y/o el deseo de búsqueda de mayor autonomía o nuevos retos (Wiersema y Bantel, 1993).

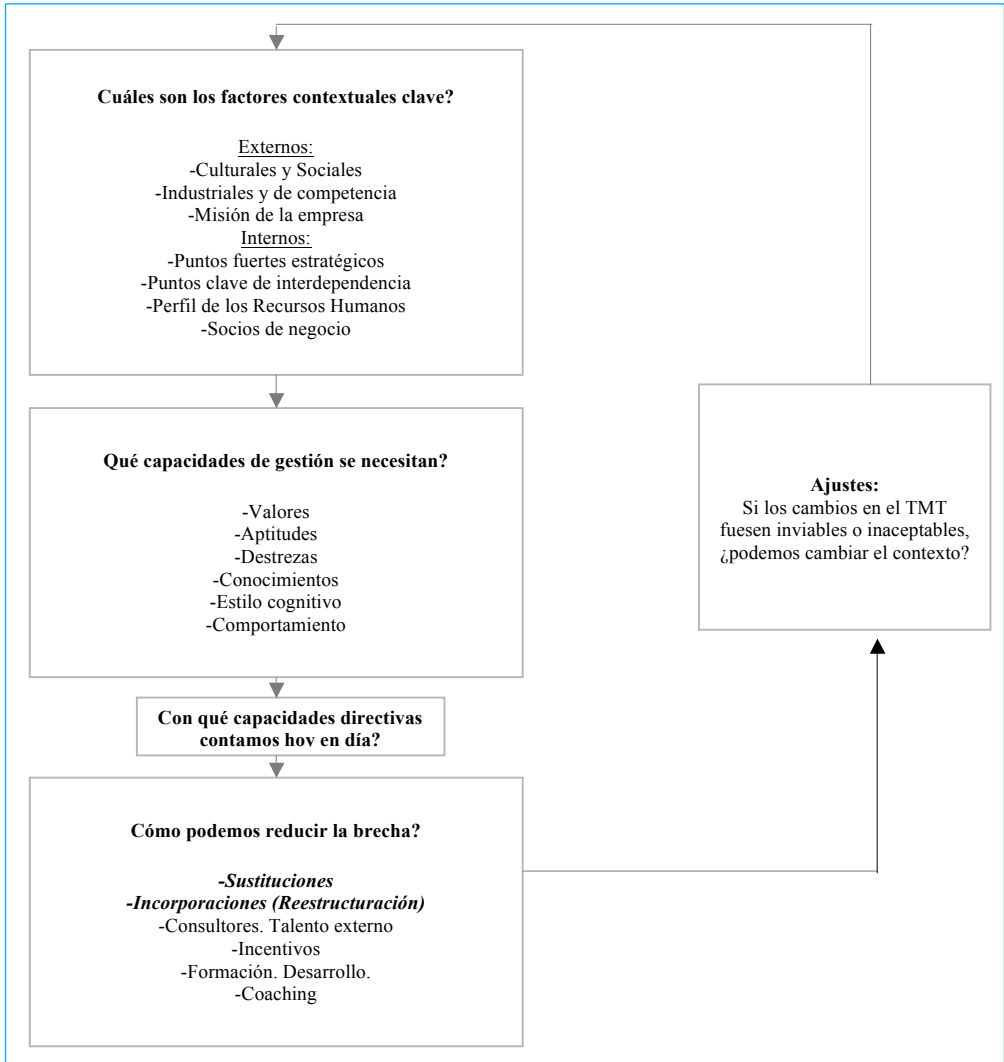
Tal y como ya avanzaron Wiersema y Bantel (1993), no existe correlación entre los malos resultados de la empresa y los cambios en el TMT. De la misma forma Stein y Capapé (2009) explican que un mal comportamiento económico explica menos de la mitad de la varianza de los despidos de los CEO y las tasas de rotación del mismo. Por tanto, dicen estos autores, la explicación a los cambios en el CEO son complejas, y en general tendrán que ver con la incapacidad de satisfacer las expectativas del consejo de administración, los accionistas y el

mercado, manifestado en la decisión de promover su salida de la empresa. Estos profesores, haciendo referencia a un estudio de Vancil (1987) dicen, refiriéndose sólo al CEO, que el 90% de la rotación de este directivo se produce por jubilación, muerte o incapacidad, y sólo el 10% se produce por alguna otra razón: decisión de un consejo ante la evolución de la empresa, cambio de la propiedad, reestructuración de la organización o un cambio estratégico. Nosotros nos centraremos en los cambios no sólo en el CEO sino en todo el equipo directivo que se puedan producir como consecuencia de un cambio en la estrategia, uno de los factores que puede hacer cambiar al CEO según estos autores mencionados.

También, tal y como avanzábamos cuando estudiamos al equipo directivo como impulsor del cambio estratégico (punto 3.1. del Capítulo 2) el reemplazo o el cambio de los miembros del equipo directivo es un mecanismo importante que utiliza la organización para vencer la inercia (Tushman y Romanelli, 1985). Y en este sentido se pueden producir cambios en el equipo ejecutivo como consecuencia de cambios en la dirección estratégica, fusiones o adquisiciones o cambios en la estrategia corporativa en general (Wiersema y Bantel, 1993). Asimismo los altos directivos tienen motivaciones políticas para emprender ciertos cambios estratégicos dado que el cambio estratégico es una oportunidad para recompensar a los que lo apoyan, castigar a los que se oponen y reconstruir coaliciones para reforzar sus posiciones (Greve y Mitsuhashi, 2007). Esto es, aclaran estos autores, nuevas áreas de negocio, la eliminación de alguna de ellas o su reorganización crea necesidades de reasignación de los puestos directivos, lo cual puede servir para promover a algunos y dejar de lado a otros.

Otro argumento de los cambios en el equipo directivo como consecuencia de cambios en la estrategia lo encontramos en lo que Hambrick (1987) denominó marco de análisis del TMT.

Ilustración 20. Marco de Análisis del TMT⁶⁰



Fuente: Elaboración propia

A veces el cambio estratégico les da a los directivos la oportunidad de avanzar la organización hacia áreas estratégicas en las cuales pueden desplegar su experiencia, habilidades y conocimiento justificando de esta forma su presencia y reforzando su supervivencia en la organización (Greve y Mitsuhashi, 2007). Pero

⁶⁰ Aquellos elementos más relacionados con nuestro trabajo están resaltados en negrita.

en otras ocasiones, como apreciamos en el cuadro, determinados factores externos e internos pueden provocar revisar las capacidades del equipo directivo con el que contamos. Un modo de solventar una posible brecha entre el activo actual y el que potencialmente necesitamos puede solventarse mediante sustituciones o reestructuraciones (marcado en negrita) con características distintas (Hambrick, 1987). En cualquier caso debería existir congruencia entre la estrategia escogida y el tipo de directivo responsable de implementarla (Szilagyi y Schweiger, 1984). A veces simplemente algunos individuos o grupos se resisten al cambio y hay que prescindir de ellos (Johnson et al., 2005).

Pero el TMT no sólo se ve afectado por la variable rotación cuando la empresa se enfrenta a un cambio en su estrategia. Diferentes estrategias también pueden conducir a diferentes énfasis funcionales en el TMT (Hambrick y D'Aveni, 1992), o cambios en otras características de su composición o su estructura de poder. La diversificación internacional por ejemplo nos mostrará las limitaciones de la actual composición del TMT y probablemente nos conducirá a cambios en sus perfiles demográficos (Nielsen, 2009). En cuanto a la estructura organizativa, Finkelstein (1992) nos recuerda que el poder dentro de un equipo directivo puede cambiar, bien hacia unos directivos u otros, bien hacia una mayor concentración o dispersión dentro del TMT.

Por tanto, analizaremos primero que elementos son susceptibles de ser modificados en el equipo directivo⁶¹ para después estudiar cómo afectan las dimensiones del cambio estratégico en esos elementos concretos del TMT.

Nuestra investigación ahondará en explorar que cambios (en su composición y estructura) se producen en el equipo directivo según el alcance, la intensidad, y dirección del cambio estratégico.

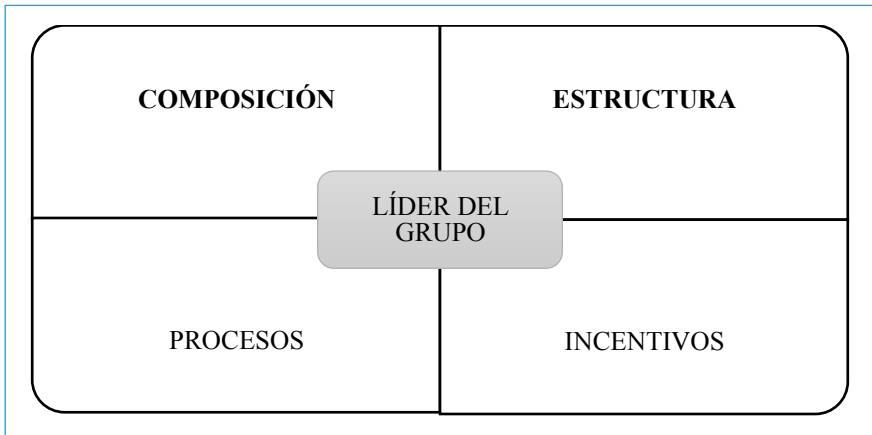
4. ELEMENTOS CLAVE DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS SUSCEPTIBLES DE SUFRIR UNA MODIFICACIÓN ANTE UN CAMBIO ESTRATÉGICO

El alto equipo directivo no puede ser descrito de forma adecuada por ningún constructo único según Hambrick (1994). Como una unidad social, el equipo directivo tiene múltiples facetas que de forma colectiva definen su naturaleza

⁶¹ Dado que en las empresas, sobre todo en las de gran tamaño, pueden existir muchos mandos, nuestro estudio, al igual que Finkelstein (1992) irá dirigido al círculo más cerrado de directivos en la empresa responsables de marcar las directrices e implementar el cambio estratégico. No obstante el foco de nuestra muestra empírica serán las empresas pequeñas y medianas.

(Hambrick, 1994). Todo y con ello, este autor elaboró cuales serían los elementos conceptuales que definen un grupo de altos directivos⁶²: composición, estructura, procesos, incentivos y el líder del grupo que suele ser el CEO o el director general.

Ilustración 21. Los elementos clave de los equipos directivos



Fuente: Adaptado de Hambrick (1994)

Definiremos brevemente cada uno de estos elementos:

Composición:

La composición del equipo directivo son las características colectivas de sus miembros. Y estas pueden ser caracterizadas tanto en términos de cantidad de dichas características como de la dispersión de dichas características con respecto al grupo (Hambrick, 1994). Normalmente, y dada su mejor disponibilidad en la recogida de datos, el foco ha sido la edad, la antigüedad, las especialidades funcionales y el background educacional (Finkelstein y Hambrick, 1990). Los tres conceptos principales de interés en la literatura de investigación de Upper-Echelons son la demografía del equipo, el proceso y la performance de la organización (Smith et al., 1994). Argumentan estos autores que la demografía se refiere al conjunto de las características externas del equipo como la heterogeneidad, antigüedad⁶³ y tamaño.

⁶² O como lo define literalmente Hambrick (1994), TMG: Top Management Group.

⁶³ Antigüedad o 'tenure' (acepción en inglés comúnmente utilizada en el lenguaje investigador de estrategia de empresa).

Tamaño:

Un aspecto importante de la composición del TMT es el tamaño (Sanders y Carpenter, 1998). Éste es un aspecto crítico de los elementos demográficos porque forma parte del contexto de la composición y estructura del equipo directivo (Amason y Sapienza, 1997). Además, el tamaño del equipo directivo es una característica habitual en la literatura de investigación de dirección estratégica.

Características o rasgos demográficos del TMT:

La demografía⁶⁴ de una organización no es más que describirla en términos de su distribución en varias dimensiones y está basada en la información obtenida de cada individuo aunque sea en realidad una característica colectiva o a nivel de unidad (Pfeffer, 1985). Además, señala el autor, todas o casi todas las encuestas incluyen preguntas sobre el background de los que contestan como la edad o la antigüedad en la organización. En este sentido, las características o rasgos demográficos se refieren a la edad, el sexo y la etnia como rasgos no relacionados con el trabajo, y a la antigüedad o experiencia en el trabajo, la educación y formación y la función en la organización como elementos relacionados con el trabajo.

Los factores demográficos son importantes para entender y dirigir una organización porque la semejanza es uno de las bases más importantes de atracción interpersonal. Las características demográficas ayudan a determinar la semejanza y son una señal de que aquellos que compartan los mismos rasgos es más probable que sean más parecidos o similares (Pfeffer, 1985). Señala el autor que la demografía es importante por sus efectos en las relaciones sociales y comportamiento y nos servirá para entender lo que ocurre en las organizaciones.

Antigüedad o tenure:

Respecto de los rasgos demográficos relacionados con el trabajo la antigüedad del TMT ha sido uno de los temas relacionados con las características del TMT que más atención tanto teórica como empírica ha recibido por parte de la comunidad investigadora (Finkelstein y Hambrick, 1996). Además es una característica que se estudia principalmente aplicada a los consejos de administración y a los TMT (Milliken y Martins, 1996). Podríamos definir 'antigüedad del alto equipo directivo' cómo el periodo de tiempo en que los directivos han trabajado

⁶⁴ Estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución (Real Academia Española).

juntos como equipo o como grupo (Wiersema y Bird, 1993) o número de años que un individuo está en un TMT (Barkema y Shvyrkov, 2007). Incluso puede ser considerado como un recurso intangible. Podría ser descrito como un conocimiento tácito, embebido de unas interacciones sociales y contactos con miembros de distintas áreas de conocimiento (Auh y Menguc, 2006). Los teóricos postulan que la 'tenure' en una organización afecta al conocimiento de los ejecutivos (Boeker, 1997b). Asimismo la 'tenure' en el TMT está asociada a la ausencia de cambio estratégico (Finkelstein y Hambrick (1990). Y esto puede ser así porque una antigüedad mayor hará que las estructuras cognitivas de los directivos sean más rígidas y menos propensas a promover un cambio (Boeker, 1997b). Además una semejanza demográfica en la antigüedad en una organización promueve la integración y la cohesión (Pfeffer, 1985).

Educación:

En relación con el nivel educativo y formativo, Hambrick y Mason (1984) concluyeron que la educación es un indicador fundamental de las habilidades individuales y de la base de conocimiento. Grimm y Smith (1991) añadieron que un mayor nivel educativo influenciará el cambio estratégico ya que el directivo, con una mayor capacidad intelectual, evaluará mejor las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. De hecho su estudio concluyó que los directivos con un MBA tenían más opciones de liderar empresas y cambiar la estrategia de las mismas. Boeker (1997a) también afirma que una mejor educación contribuye a tener nuevas ideas y por tanto, al cambio, lo cual es demostrado por Goll et al. (2007) en sus investigaciones. En definitiva, la educación ofrece mejores oportunidades para aprender conocimientos sobre otros países, diferentes mercados y culturas.

Función:

Bunderson y Sutcliffe (2002) argumentan que la clásica conceptualización de la diversidad funcional se refiere a la distribución de los miembros del equipo dentro de un rango relevante de categorías funcionales. Sin embargo no se ha recogido si estos directivos son especialistas o generalistas con experiencia en una serie de áreas funcionales, cuando esta clasificación puede tener implicaciones positivas de cara al proceso del equipo y la performance de la empresa. Equipos compuestos por especialistas de diferentes áreas funcionales pueden ser incapaces de explotar su saber hacer diverso debido a un problema de comunicación y coordinación. En cambio, equipos compuestos por personas con una amplia experiencia funcional pueden sobrellevar mejor las barreras de comunicación (Bunderson y Sutcliffe, 2002).

Heterogeneidad:⁶⁵

Existen diversos estudios que sugieren que la distribución de las personas relacionadas con variables como la edad o la antigüedad dentro de un grupo, en lugar de la simple descripción de dichas variables, influyen en el comportamiento (Ancona y Caldwell, 1992). Además, la heterogeneidad de las características demográficas del TMT es clave porque se relaciona con la investigación de la organización (Upper Echelons Theory de Hambrick y Mason, 1984). Las diferencias en las respuestas organizacionales existen porque las organizaciones están conceptualizadas como entidades heterogéneas compuestas por grupos funcionales diferenciados que persiguen sus metas e intereses de promoción particulares (Greenwood y Hinings, 1996). En definitiva la primera dimensión más importante a lo largo de los años en la literatura de investigación ha sido la cantidad de varianza entre los miembros de un grupo con respecto a sus características, esto es homogeneidad contra heterogeneidad, otorgando menor atención y por tanto relevancia a las tendencias, promedios, etc., de dichas características (Jackson, 1992). Y a mayor abundamiento, las medidas más útiles en organización demográfica son aquellas que evalúan el alcance en el que un grupo es heterogéneo y homogéneo (Pfeffer, 1985). Además la heterogeneidad ha sido un constructo central en la literatura de investigación sobre equipos directivos (Hambrick et al., 1996; Hambrick, Humphrey, y Gupta, 2015).

El término diversidad demográfica se refiere al grado por el cual una unidad, esto es un grupo dentro de una organización, es heterogéneo respecto de los atributos demográficos (Pelled, Eisenhardt, y Xin, 1999). Heterogeneidad es también el grado de dispersión de una población respecto de un parámetro nominal (Blau, 1977). Nielsen (2010) en su revisión de la literatura concluye, que pese a existir varias formas de definir la diversidad (separación, variedad y disparidad), la mayoría de estudios de investigación la definen como ‘variedad’ que representa las diferencias en forma y categoría en información, conocimiento o experiencia entre los miembros de una unidad.

Por otro lado, el estudio de Milliken y Martins (1996) recoge un compendio de la literatura anterior sobre los tipos de diversidad⁶⁶. La primera separación

⁶⁵ Concepto diversidad o heterogeneidad: término equivalente o intercambiable (Lau y Murningham, 1998), significa ‘variedad’ o ‘punto en el que las cosas difieren’ (American Heritage Dictionary of the English Language, 1993 y Webster’s Dictionary of English Language, 1992 según Milliken y Martins, 1996). También significa la condición o cualidad de ser diverso, diferente o variado según el ‘New Shorter Oxford English Dictionary’ (1993) según Lau y Murningham, 1998.

⁶⁶ Tipos de diversidad o heterogeneidad: 1) Atributos detectables por observación: Heterogeneidad Non Task Related (NTR), esto es, que no tienen relación con la tarea a desarrollar: raza, etnia, edad y sexo. 2) Atributos menos visibles: Heterogeneidad Task Related (TR), o que

entre tipos de diversidad es la diversidad de atributos detectables por la observación como la raza, la etnia, la edad o el sexo. Y por otro lado la diversidad respecto de atributos menos visibles como la antigüedad en la empresa, la educación, el background funcional, las habilidades técnicas, o el background socioeconómico, características personales o valores. También la literatura de investigación sobre la relación entre la heterogeneidad del equipo directivo y los resultados de la organización hace una separación entre las características relacionadas con el trabajo y las que no están relacionadas con ellas (Olson, et al., 2006). Todas ellas son características demográficas según Lawrence (1997). En definitiva, las características que están relacionadas con el trabajo son la antigüedad, la educacional y la experiencia funcional. Sin embargo los atributos como la edad o el género no serían características relacionadas con el trabajo (Pelled et al., 1999).

Y esta distinción es importante porque estas dos dimensiones, relacionadas con el trabajo y no relacionadas con el trabajo, predicen que características demográficas están asociadas con el conflicto sustancial o fundamental y el conflicto afectivo respectivamente (Auden et al., 2006). Según algunos autores estudiosos del desarrollo de la teoría del Upper Echelons, el efecto moderador positivo de las características heterogéneas del TMT entre el cambio estratégico y la performance estudiado por Naranjo-Gil, Hartmann, y Maas, (2008), sólo existe en el caso de que dichas características estén relacionadas con el trabajo (Simons, Pelled, y Smith, 1999; Lee y Park, 2006). Adicionalmente Naranjo-Gil et al. (2008) sugieren que los efectos de las características heterogéneas relacionadas con el trabajo son más importantes dado que los recursos cognitivos asociados son mayores y el número de grupos sociales representados en el TMT son más grandes en el caso de la diversidad en la antigüedad, el background educacional y funcional, que en el caso de la diversidad en la edad o en el sexo. Además, las diferencias en los atributos relacionados con el trabajo son más proclives a ser objeto de debate en las empresas que otros atributos demográficos (Simons et al., 1999)⁶⁷. Y en definitiva, tanto el trabajo de Auden et al. (2006) como trabajos previos a estos investigadores sugieren que las variables de heterogeneidad del TMT relacionadas con el trabajo⁶⁸ son

tienen relación con el trabajo: educación, background funcional, tenure o antigüedad en la empresa o en el puesto de trabajo (Miliken y Martins, 1996; Auden et al., 2006).

⁶⁷ El background funcional, educativo o la antigüedad del TMT que constituyen el campo de los atributos relacionados con el trabajo configuran de manera significativa las opiniones de gestión sobre el trabajo del TMT, la empresa y el entorno de negocios (Auden et al., 2006). Según los autores este argumento es consistente con los resultados de estudios previos.

⁶⁸ Aceptación en inglés: 'Job-related TMT heterogeneity'.

un recurso crítico que puede afectar el resultado de la organización (Auden et al., 2006)⁶⁹.

En todo caso la variable edad suele ser reconocida como una variable de control (Wagner, Pfeffer, y O'Reilly, 1984) para descartar aquellas bajas en el CEO (sería válido también para el resto de TMT) por jubilación (Stein y Capapé, 2009). Es por todas estas razones, y en base a estos autores, que nuestro estudio estará circunscrito al análisis de las variables de heterogeneidad relacionadas con el trabajo utilizando la variable edad como variable de control.

Por otro lado la *heterogeneidad en la antigüedad*, también llamada diversidad en la experiencia en la empresa de los miembros del equipo directivo quiere decir el conjunto de conocimiento adquirido en cuanto a amplitud y diversidad de la organización de dichos miembros (Auh y Menguc, 2006) o el tiempo trabajado en una organización concreta (Auh y Menguc, 2005). Es ampliamente aceptada la acepción diversidad de la experiencia en el trabajo como el conocimiento informal adquirido en el desempeño de las funciones propias en el puesto (Polany, 1966). Individuos que se incorporan a un equipo directivo durante un mismo periodo de tiempo es más probable que compartan una misma visión (Boeker, 1997a).

La *heterogeneidad educacional* se refiere a la diversidad en perfiles formativos dentro del equipo directivo.

En cuanto a la heterogeneidad o *diversidad funcional* del equipo directivo se define como el bagaje funcional en el que una persona ha dedicado la mayor parte de su carrera (Auh y Menguc, 2006). En concreto podríamos decir que esta variable mide el rango de especialistas contra generalistas dentro del equipo de alta dirección (Auh y Menguc, 2005). Asimismo, Bunderson y Sutcliffe (2002) argumentan que la clásica conceptualización de la diversidad funcional es la distribución de los miembros del equipo dentro de un rango relevante de categorías funcionales.

Por último estudiaremos la rotación, que aunque no es una característica de la composición sí que es un factor que influye o la modifica: Esta variable ha sido una de las más estudiadas en la literatura de organización (Wagner et al., 1984) y hace referencia a los cambios en la composición del equipo directivo y se puede valorar como el porcentaje de miembros que se habrían incorporado al equipo

⁶⁹ De hecho, seguramente por las razones expuestas, los aspectos observables de la heterogeneidad del TMT no relacionados con el trabajo son claramente un tema de menor calado y por tanto con menor soporte investigador. De hecho existe solo un estudio explorando los efectos de la diversidad de género y dos estudios sobre la diversidad de las nacionalidades de los directivos sobre una muestra total de 60 trabajos de investigación analizados (Nielsen, 2010).

directivo entre las fechas analizadas (Cho y Hambrick, 2006). O también significa la situación de número de puestos extra y nuevos nombres en el equipo directivo entre dos fechas (Gordon et al., 2000). En definitiva la rotación sería el porcentaje del equipo que cambia en un año en particular (Virany, Tushman, y Romanelli, 1992). Este elemento de la composición de los TMT ya se puso de relieve por Wiersema y Bantel (1993), Carpenter et al. (2004) y Menz (2012), entre otros, como un factor importante de análisis en la literatura relacionada con equipos directivos.

Estructura:

Con este término nos referimos al papel de los miembros del equipo directivo y la relación entre dichos roles (Hambrick, 1994). El cambio de roles en una organización determina quién liderará e implementará los cambios estratégicos (Balogun, 2001)⁷⁰. Estos roles, dice la autora, incluirán, de forma no excluyente: el líder de la organización (bien sea el director general o el CEO), colaboración de consultores externos, la involucración de un equipo de acción para el cambio y la delegación en un director funcional. En realidad cuando hablamos de roles estamos hablando del peso que tiene cada actor dentro de la organización y por tanto de la estructura de poder dentro de la misma. Y el poder se define como la capacidad de los actores individuales de ejercer su voluntad (o de influir en el comportamiento y la voluntad de otros) (Eisenhardt y Bourgois, 1988; Finkelstein, 1992; Smith, Houghton, Hood, y Ryman, 2006; Greve y Mitsuhashi, 2007). Igualmente, asevera Finkelstein (1992), la clave del poder del TMT está en la habilidad que éstos tengan para afrontar la incertidumbre que generan los inputs internos y externos.

En definitiva, existen diferencias importantes en la estructura, comportamiento e influencia de los líderes estratégicos en función del contexto empresarial (Simsek et al., 2015). Y el contexto de influencia apropiado sería la agenda estratégica de la empresa (Smith et al., 2006). Por tanto, avalan estos autores, existe una relación entre el poder de los TMT y su habilidad para influir en la agenda estratégica de la empresa lo cual supone el decidir qué y cuándo se tomarán determinadas decisiones que en última instancia afectarán a los resultados de la empresa. El poder, por tanto, es un tema clave en la decisión estratégica (Child, 1972)⁷¹.

⁷⁰ La habilidad del equipo directivo para intervenir en la estrategia de la empresa dependerá en buena medida de si tienen el poder suficiente para ser influyentes (Finkelstein, 1992).

⁷¹ El poder puede ser ejercido en muchos terrenos, pero al igual que Finkelstein (1992) nuestro estudio se concentrará en el rol que tiene dentro del campo de la estrategia.

Y así como se ha investigado mucho sobre el poder del CEO, investigaciones sobre el poder del TMT son escasas en la literatura (Smith et al., 2006), pese a ser uno de los elementos de estudio en los que se debería extender la teoría de Upper Echelons (Hambrick, 2007). Esto es, la distribución de poder es un aspecto que, tal y como se ha puesto de manifiesto en varios estudios de investigación sobre TMT, necesita de un mayor análisis (Finkelstein y Hambrick, 1996; Carpenter et al., 2004). Y más todavía desde que Finkelstein (1992) estableció el constructo ‘poder del TMT’ como extensión de la teoría del Upper Echelon.

Además la distribución de poder entre los altos directivos parece ser un ingrediente esencial en la investigación de TMT. Argumenta Finkelstein (1992), además, que aunque normalmente el CEO es el que más poder tiene de todos los directivos, a veces otros directivos pueden tener más poder, bien por controlar ciertos recursos clave, o por poseer, por ejemplo, más acciones de la empresa. De hecho, a menudo, se asume que el CEO tiene el poder que hace falta para efectuar el cambio pero, por resistencias de abajo o por stakeholders externos, a veces no es el caso (Johnson et al., 2005). Y en referencia al poder del CEO, éste será una función de la composición y lealtad del consejo de administración y de la configuración del accionariado (Boeker, 1992).

Por tanto, analizada la literatura de investigación, la distribución de poder dentro del TMT puede ser de distintos tipos: poder accionarial (cuando se está cerca de la propiedad), poder derivado de su conocimiento, poder relacionado con el prestigio personal o status y poder basado en la estructura formal de la organización y la autoridad jerárquica (Finkelstein, 1992). Esto es, directivos con el derecho legal de ejercer su influencia dice este autor. Y por encima de todos, el CEO que tiene un alto poder estructural y cuya autoridad le permite controlar el comportamiento y acciones de sus subordinados (Finkelstein, 1992). Este poder sobre la dirección estratégica, expresa el autor, puede ejercerse directamente o de forma indirecta privando de cierta información a otros o teniendo un mayor control sobre los recursos.

También existe otro punto de vista; la distribución de poder en una organización refiere a dos conceptos: la centralización-descentralización que sería la distribución vertical de la toma de decisión (poder y autoridad) y la distribución horizontal asociada a los cambios de poder entre departamentos por ejemplo (Galbraith, 2002). Así, la centralización del poder es el grado en el que la toma de decisiones está concentrada en los niveles altos de la organización. Si la toma de decisiones es discrecional de los niveles inferiores hablaremos de descentralización, siempre con carácter relativo y nunca absoluto (Robbins y Coulter, 2000). Además la concentración de poder refiere a una situación en la cual un pequeño número de miembros del TMT posee un poder derivado de estructuras formales

o informales, y ambas fuentes de poder pueden afectar a la decisión estratégica tomada (Greve y Mitsuhashi, 2007)⁷².

Por otro lado los aspectos concretos de la estructura de un TMG serían:

Cuadro 17. Estructura del TMG. Elementos a tener en cuenta.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ENTRE LOS MIEMBROS DEL TMT	FUERZAS CENTRÍPETAS	FUERZAS CENTRÍFUGAS
Rol del equipo directivo	Generalista. Roles superpuestos entre los miembros del equipo directivo	Especialista. Roles altamente definidos
Distancia física entre los miembros del TMT	Proximidad física	Distancia física importante
Subunidades	Pequeñas	Grandes
Dependencia de la tareas	Tareas interdependiente	Tareas dependientes
Especialización de los roles	No muy especializados	Altamente especializados
Coordinación	Coordinación lateral	Subunidades aisladas
Tipo de roles	Flexibles. Roles se solapan	Específicos. Roles rígidos y concretos

Fuente: Adaptado de Hambrick (1994)

Otro punto importante en la estructura es el grado de interdependencia de las tareas de los miembros del grupo (Hambrick, 1994). La interdependencia corporativa sería el grado en el que la performance de una empresa depende de en qué medida se comparten los recursos y se coordinan las distintas unidades (Michel y Hambrick, 1992). Cuanta menos dependencia exista en otros miembros directivos esto significará que más repartida estará la estructura de poder entre algunos de ellos (Finkelstein, 1992). Tal y como ejemplifican Michel y Hambrick (1992), un TMT de una compañía con un solo negocio tendrá más interdependencia que los directivos de unidades de negocio sin relación entre sí.

⁷² Según Greve y Mitsuhashi (2007) la adquisición de capital social (poder informal) por parte de los miembros del TMT muchas veces está asociada a una mayor antigüedad en la empresa.

Al igual que Hambrick et al. (1996) acuñaron la heterogeneidad del TMT como elemento central en la literatura de dirección estratégica Greve y Mitsuhashi, (2007) reclaman una importancia pareja para el constructo ‘concentración de poder’ de los equipos directivos. Según Hambrick (1994), se ha prestado muy poca atención a la estructura de los equipos y es un punto clave y de gran significación para cualquier teoría completa sobre los grupos directivos, además de un tema muy sensible para muchos directivos (Finkelstein, 1992). Adicionalmente es necesario prestarle mayor atención a la estructura del TMT para complementar y mejorar el conocimiento de la composición y los procesos del TMT (Hambrick, 2007). Y es que la disparidad en el poder dentro de un TMT puede constreñir su capacidad para actuar como un equipo y tomar decisiones (Nielsen, 2010). Estos argumentos sobre la importancia de la estructura de poder son los que nos motivan a incluir la estructura de poder (centralización versus descentralización) dentro del equipo directivo como una variable más de nuestro estudio.

En conclusión, aunque la composición ha sido un elemento estudiado con anterioridad en la literatura de investigación, un poco más que el resto de ellos al menos, pensamos que no ha sido estudiado en profundidad desde el punto de vista y la amplitud que proponemos. En cuanto a la estructura, nos resulta un parámetro de investigación ciertamente interesante y no tan estudiado, y muy ligado a la composición del equipo.

Incentivos:

Elemento también muy poco trabajado en la literatura de investigación de equipos directivos cuya base son los acuerdos retributivos respecto del TMT (Hambrick, 1994). También juega en este punto un papel importante, respecto del comportamiento de los TMT, si los incentivos económicos están ligados a la performance general o a la individual de la unidad de negocio concreta. Así como la dispersión retributiva (Hambrick y D’Aveni, 1992).

Procesos:

Tienen que ver con los flujos comunicativos, las dinámicas sociopolíticas y los comportamientos del grupo (Hambrick, 1994).

Tal y como indica Hambrick, los procesos en los TMT han sido estudiados o teorizados de forma bastante profusa como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 18. Estudios sobre los procesos en los equipos directivos

TEMÁTICA ESTUDIADA	AUTORES
Distribución de poder	Finklestein, 1992b; Hambrick, 1981; Hickson, Hinings, Lee, Schneck y Pennings, 1971
Politización y formación de coaliciones	Eisenhardt y Bourgeois, 1988
Comportamientos sobre el entorno	Hambrick, 1981
Dinámicas de decisión de grupo	Janis, 1972
Procesos de decisión de grupo	Schwenk, 1988

Fuente: Adaptado de Hambrick (1994)

Líder del grupo: CEO o Director General.

Los investigadores especializados en TMT se han mantenido alejados del estudio del líder del grupo en cuanto a su papel diferenciado y su impacto (Hambrick, 1994). Dice Hambrick (1987) que el equipo ideal es una función de cómo opera el Director General y lo que él mismo valora del equipo directivo bajo sus órdenes.

En este sentido representamos un cuadro resumen de las aportaciones realizadas a la investigación sobre este punto.

Cuadro 19. Investigación TMT y líder del grupo

TEMÁTICA ESTUDIADA	AUTORES
CEO incluido generalmente como un miembro del grupo asemejando sus características a las características del grupo	Jackson, 1992
El líder del grupo tiene una influencia dominadora en las características del grupo	Finkelstein, 1992b
CEO seleccionado de fuera de la empresa tiende a cambiar más personas del TMT que un CEO promocionado de la propia empresa.	Helmich y Brown, 1972; Baumrin, 1990
Directores Generales suelen hacer la gran mayoría de cambios en su equipo directivo durante los dos primeros años de mandato.	Gabarro, 1987
Tendencia de los TMT a acercarse a las preferencias de comportamiento del CEO con el tiempo.	Hambrick y Fukutomi, 1991
Aspectos de personalidad	House, Spangler, y Woucke, 1991; Witherspoon, 1991
Estilo cognitivo	Gupta y Govindarajan, 1984
Valores	England, 1975; Hambrick y Brandon, 1988

Fuente: Adaptado de Hambrick (1994)

Todos los elementos del TMT están relacionados entre sí y se influyen unos sobre otros. Por ejemplo, la composición de un grupo afectará a sus procesos, su estructura afectará a los incentivos, la personalidad del líder afectará a la estructura (Hambrick, 1994).

Ciertas competencias de gestión de los altos ejecutivos, dicen Michel y Hambrick (1992), como son sus aptitudes, sus backgrounds, sus competencias colaborativas y su amplitud de perspectiva, pueden ser elementos críticos de la gestión de la interdependencia y de su ejecución exitosa. Tal y como explica Hambrick (1994), se necesita conocer mucho más sobre qué factores son determinantes sobre las características del TMG. Según este autor, los estudios hasta la fecha fueron muy limitados y centrados en explicar la composición del grupo. Los factores que determinan los otros elementos clave del TMG no han sido estudiados. Igualmente no han sido estudiados o muy poco los mecanismos que sirven para convertir las características/composición de un grupo, en este caso el de los TMT, en resultados para la organización, lo cual podría ser objeto de futuros estudios de investigación.

Pues bien, aunque este último aspecto nos resulta tremendamente interesante, se nos escaparía del objetivo de la tesis. Igualmente los estudios relacionados con el CEO son abundantes y desde nuestro modo de ver, respecto del análisis que proponemos, es un constructo más trabajado que el TMT en su conjunto. Tal es el caso de estudios por ejemplo relacionados con la rotación del CEO (Boeker, 1992 o Stein, Plaza, y Susaeta, 2011). En cuanto a los procesos, éste es un elemento que descartaríamos debido a que su análisis empírico, estudio longitudinal, es complejo y se escapa del foco de este trabajo. Por último, los incentivos, aunque también es un factor muy interesante de análisis, forma parte de otro tipo de literatura, más relacionada con los recursos humanos, y no tanto de la literatura de dirección estratégica y equipos directivos que es nuestra literatura de investigación central.

Por tanto, con el objetivo de centrar el trabajo, ya que de otro modo sería inabarcable, nos focalizaremos en dos de los aspectos o elementos descritos anteriormente, esto es, la composición y la estructura. Dejaremos el estudio de los otros tres elementos clave de TMG; los incentivos, los procesos y el líder del grupo para eventuales futuros trabajos de investigación que se puedan promover.

Dentro del aspecto composición analizaremos que cambios se producirían en la rotación, el tamaño y la heterogeneidad del equipo directivo ante un cambio estratégico de distinto alcance, intensidad y dirección. Respecto del constructo 'estructura' procederemos de forma similar, evaluando si la estructura de poder dentro del TMT cambia ante distintos tipos de cambios estratégicos, esto es, si se centraliza o se descentraliza el poder en el equipo directivo.

5. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO ESTRATÉGICO Y LA COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL EQUIPO DIRECTIVO. PROPUESTA DE HIPÓTESIS

Según Kates y Galbraith (2007), la implementación de una estrategia implica la disposición de una serie de capacidades y será el líder el responsable de realizar el diseño organizativo (estructura, procesos, recompensas y personas). De forma similar, Domínguez y Barroso-Castro (2016)⁷³ argumentan que el término ‘cambio estratégico’ implica modificaciones en la estrategia (crecimiento o innovación) y la estructura (relación jerárquica) acompañados con cambios en la distribución de poder y el sistema de control. Y así, por ejemplo, muchas veces los cambios fuertes en las industrias o las condiciones del entorno están asociados a cambios en general en el equipo sénior (Keck y Tushman, 1993). Pero también, argumentan de forma convincente estos investigadores, un cambio en la orientación estratégica puede crear nuevos requerimientos competenciales en los equipos ejecutivos. Y así, la investigación de las organizaciones tiene ya una larga historia en el análisis de la asociación de las características/composición del TMT con las decisiones y atributos de la organización (Barker y Mueller, 2002)⁷⁴. Y no sólo eso sino que la literatura de investigación en el campo de la dirección estratégica sugiere que las características/composición del TMT afectan directamente a la capacidad de la organización para promover e implementar el cambio estratégico (Wiersema y Bantel, 1992). O dicho de otra forma, las decisiones relacionadas con el cambio de estrategia resultan de las interacciones de un grupo de miembros, cuyas perspectivas cognitivas representadas en dicho equipo darán forma a dichas interacciones (Wiersema y Bantel, 1992). Y además, los efectos de las características demográficas del TMT en el cambio estratégico serán diferentes si consideramos diferentes dimensiones de esta magnitud estratégica (Díaz-Fernández et al., 2015).

Por tanto, la adaptación de la empresa al entorno estará influenciada por la composición del TMT (Wally y Becerra, 2001). Pero, aseveran estos autores que, el resultado de dicha adaptación, a través de un proceso iterativo, también influenciará la composición del TMT. Esto es, en función del tipo de cambio estratégico que la empresa pretenda ejecutar la organización necesitará de unas características u otras en el equipo directivo.

⁷³ Domínguez y Barroso-Castro (2016) se apoyan en Tushman & Romanelli, 1985; Romanelli & Tushman, 1994 y Gordon et al., 2000 en relación a este argumento sobre implicaciones del cambio estratégico.

⁷⁴ El comportamiento y características del TMT son determinantes fundamentales del éxito de la empresa en un entorno global (Li, 2016).

Ya Boeker (1997b) apuntaba que era necesario avanzar en la investigación sobre los cambios en el TMT, sus características y sus roles en función de los cambios estratégicos producidos en la empresa.

Tanto es así que el estudio de la composición del TMT como escalón más alto en el organigrama de una organización nos marcará cual es el éxito de la estrategia implantada y las decisiones operacionales junto con el resultado efectivo de las mismas (Finkelstein y Hambrick, 1996; Carpenter et al., 2004). Así, por ejemplo, en relación a la influencia que tiene la demografía de un equipo en los resultados de las decisiones estratégicas, aseveran Wiersema y Bantel (1992), es muy importante diferenciar entre los rasgos demográficos y la diversidad demográfica. La primera característica, los rasgos demográficos significa que las características demográficas de los miembros de un equipo predicen su perspectiva e interpretaciones. En cuanto a la diversidad demográfica, entendida como heterogeneidad demográfica de un equipo de personas, sugiere diversidad en las fuentes de información y perspectivas, creatividad⁷⁵ e innovación en la toma de decisiones (Wiersema y Bantel, 1992). En este sentido, Bantel y Jackson (1989), por ejemplo, argumentaron que los bancos innovadores estaban dirigidos por equipos directivos heterogéneos.

La investigación sobre Upper Echelons nos indica como las características demográficas pueden influenciar las magnitudes vitales de una organización como la decisión directiva, la estrategia, *el cambio estratégico*, la innovación, la internacionalización o la performance (Díaz-Fernández et al., 2015 apoyándose en otros autores). Y así, podemos constatar numerosos estudios que han conectado la composición demográfica del TMT con las características de las acciones de carácter estratégico, tales como cambio, innovación o persistencia (no cambio) en la estrategia, tal y como se indica en el cuadro siguiente:

⁷⁵ La creatividad la entendemos desde la perspectiva de Jaw y Lin (2009); aquella característica del TMT que ayuda en la solución de problemas. Por otro lado Yoon et al. (2006) a través de otros autores se refieren a la creatividad organizativa como la creación de valor y nuevos productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos hechos por personas trabajando juntas en un sistema social complejo. El entorno, los sistemas y los procesos son características generales de la organización que tendrán influencia sobre la creatividad individual. La creatividad es la habilidad para innovar (Yoon et al., 2016).

Cuadro 20. Relación entre composición demográfica del TMT y características de las acciones estratégicas

CARACTERÍSTICA	CONSECUENCIA O ASOCIADO CON:	AUTORES
Tendencia a directores jóvenes, con una estancia en la empresa corta y alta formación	Innovadores	– Bantel y Jackson (1989) – O'Reilly y Flatt (1989)
Duración en el puesto del TMT	Persistencia estratégica o ausencia de cambio	– Finkelstein y Hambrick (1999) – Grimm y Smith (1991) – Wiersema y Bantel (1992)
Mix de experiencia funcional	Efectos diversos en la organización	Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991)
Experiencia en la industria	Efectos diversos en la organización	Eisenhardt y Schoonhoven (1990)
Rotación del TMT	Efectos diversos en la organización	Virany, Tushman y Romanelli (1992)
Las características del TMT	Predicen los resultados de la organización mejor que las características de los CEO por sí solos.	Hambrick (1994)

Fuente: Elaboración propia extraído de Hambrick et al. (1996)

Dice Boeker (1997a) que hay tres características del TMT que pueden influenciar su receptividad al cambio: la antigüedad, la heterogeneidad y el tamaño del equipo. Por tanto, la composición demográfica del TMT influirá en el cambio estratégico (Wally y Becerra, 2001). Pero resulta relevante el hecho de que todavía quede inexplorado el qué, el cómo y el por qué diferentes contextos empresariales pueden modificar las características de los líderes estratégicos (Simsek et al., 2015). Así, la naturaleza de la causalidad es un tema que sigue en estudio respecto de los antecedentes y consecuencias de la composición del TMT. Y es por esta razón que estudios futuros deberían extender la investigación a como la composición demográfica de los TMT y los cambios en las estrategias progresivamente coevolucionan (Simsek et al., 2015), además de estudiar los cambios en el TMT como una consecuencia y no solo como un antecedente (Sánchez et al., 2010).

Y esto es precisamente lo que queremos hacer en nuestro trabajo; analizar y profundizar en los aspectos que determinan una interacción inversa entre cambios en la composición del TMT y el cambio estratégico. A saber, como los cambios

estratégicos pueden hacer que el TMT se adapte en su composición demográfica para acometer dichos cambios con mayores garantías de éxito. Así Huy (2001) ya nos hablaba de que el tiempo y el contenido del cambio están a menudo interrelacionadas en la práctica de la planificación estratégica porque algunos elementos organizacionales pueden ser modificados más rápidos que otros. De esta forma, y dado que no hay una sola característica del TMT que se haya estudiado suficientemente para entender sus efectos en los resultados de la organización (Finkelstein y Hambrick, 1990; Naranjo-Gil et al., 2008), ahondaremos en el estudio de un análisis recursivo de la relación tradicional composición del TMT-cambio estratégico basada en la teoría del Upper Echelons, incorporando el impacto que puedan tener las distintas dimensiones del cambio en la estrategia. O dicho de otro modo, la evolución, crecimiento, diversificación o cierre de las empresas puede requerir diferentes estilos de liderazgo, capacidades y competencias en el TMT que hagan modificar los procesos y características de los líderes de la estrategia (Simsek et al., 2015). Por tanto serán estos cambios en las características del TMT ante cambios en las dinámicas⁷⁶ de la empresa lo que centrará nuestro trabajo.

El otro elemento que estudiaremos, como factor de posible cambio en el TMT ante las distintas dimensiones de cambio estratégico que se puedan producir en la organización, es la estructura de poder dentro del equipo directivo. La concentración de poder es importante para entender el cambio organizacional (Goodstein y Boeker, 1991). Finkelstein (1992) aduce que la estructura de poder se refiere a la distribución de las posiciones formales dentro de la organización, y esta estructura de poder directiva estará relacionada con los resultados de la organización lo cual será una extensión de la teoría del Upper Echelons. Por tanto será muy importante conocer la estructura de poder en el TMT y las diferencias de poder en el seno del equipo directivo, en relación al consenso estratégico (Knight et al., 1999). Y es importante porque tal y como propugnó Murray (1978) la decisión estratégica es el resultado de la negociación. Y un alto nivel de cambio estratégico indica que el TMT tiene un papel activo en la implementación de la estrategia. Además dice Greve y Mitsuhashi (2007) que la concentración de poder aumenta el cambio estratégico. La pregunta que nos hacemos es si la relación recursiva también pueda ser cierta: ¿un mayor cambio estratégico (más amplio) implicará más concentración de poder o más descentralización?

En definitiva, el proceso de identificación de las capacidades organizacionales más importantes de la empresa es el primer paso para poder conectar la estrategia

⁷⁶ Simsek et al. (2015) llama 'dinámicas' a la evolución, crecimiento, diversificación o cierre de las empresas lo cual refiere a cambios estratégicos.

con la forma de organización, y esto es responsabilidad del más alto nivel jerárquico de la empresa (Kates y Galbraith, 2007).

Por tanto, puestos sobre la mesa los argumentos que conectan ambos constructos, dimensiones del cambio estratégico e implicaciones o cambios en la composición y estructura del TMT, nos centraremos en profundizar sobre ellos el resto de este apartado.

5.1. Cambios en el TAMAÑO del TMT.

El primero de los componentes que analizaremos es el tamaño del TMT y como puede verse afectado por un cambio estratégico de distinto alcance⁷⁷.

En primer lugar hay que decir que el debate sobre la bondad o no de un TMT numeroso no es del todo pacífico. Hannan y Freeman (1984) por ejemplo relacionaron equipos directivos más numerosos con situaciones de inercia y Yoon et al. (2016) con una tendencia general de vínculos con el status quo existente. Argumentan que un TMT muy numeroso con alta inercia podría impedir la creatividad en caso de que no establecieran una estructura adaptable y flexible y de que no fijasen unos objetivos ambiciosos. Además, un aumento del TMT puede producir una disminución en la cantidad y calidad de la información que se intercambian, lo cual redundaría en una mayor incapacidad de poder expresar sus puntos de vista y por tanto de promocionar soluciones y pensamientos creativos (Yoon et al., 2016).

Por otro lado, existe otra corriente investigadora que se basa en que los equipos directivos con mayor número de miembros suelen tener más recursos disponibles para la toma de decisiones (Brunninge et al., 2007), lo cual puede contribuir a mejorar el conocimiento del grupo, su creatividad y su performance (Certo, Lester, Dalton, y Dalton, 2006) a la vez que le ofrece al CEO acceso a un abanico más amplio de potenciales acciones (Hambrick et al., 1996). Los cambios cuanto más extensos sean más perspectivas, capacidad de análisis y creatividad⁷⁸ serán necesarias, lo cual estaría asociado con las características de un TMT numeroso que acabamos de enunciar. En definitiva, y aunque existen resultados variados en cuando al impacto del tamaño del TMT sobre la organización, algunas investi-

⁷⁷ Recordemos que un cambio estratégico será más extenso según afecte a la amplitud física del cambio a lo largo de la organización y su profundidad (Balogun y Haley, 1999; Balogun, 2001).

⁷⁸ Hay que tener en cuenta que las organizaciones que se adaptan continuamente cambian sus rutinas para encontrar la forma de hacer mejor las cosas. Pero la adherencia rígida a las reglas puede ser un elemento de impacto negativo en la creatividad (Yoon et al., 2016) que habrá que tener en cuenta.

gaciones sobre el rol del TMT como un recurso de la empresa han demostrado la relación positiva entre el tamaño del equipo directivo y los resultados de la empresa tal como la innovación y la performance financiera (Yoon et al., 2016). Además aseguran Certo et al. (2006) que un mayor tamaño del equipo incrementa la diversidad cognitiva, añadiendo perspectivas nuevas en la implementación de la estrategia. Y esta diversidad de ideas y de información, fruto de un equipo directivo más amplio, ofrece al CEO mayores oportunidades y más confianza en los procesos de cambio estratégico donde hay que asumir riesgos (Simons et al., 1999). Y en esta misma línea argumentativa, Sanders y Carpenter (1998) señalan que el tamaño del equipo directivo es una muestra de la capacidad colectiva de tanto conseguir como procesar información compleja.

Adicionalmente, un equipo directivo numeroso puede obtener más recursos de otras organizaciones a través del networking interpersonal facilitando así el proceso de toma de decisiones global (Jaw y Lin, 2009), lo cual puede ser muy beneficioso en los cambios de estrategia de amplio alcance o extensos.

Otra posible ventaja de un TMT amplio, con algunos directivos no pertenecientes a la familia de propietarios, es que pueden contrapesar la influencia dominante sobre la dirección estratégica que pueda tener el directivo-dueño (Brunninge et al., 2007). También, en este caso, un directivo puede sentirse más libre y seguro para plantear estrategias alternativas y promover cambios estratégicos.

Por tanto, mayor tamaño estará asociado con mayor diversidad cognitiva, con más perspectivas, más recursos de obtención y procesamiento de la información, más innovación y más creatividad. Los cambios estratégicos extensos requieren de estas cualidades, esto es, más esfuerzo, más creatividad, más perspectivas y más ángulos de miras para la toma de decisión, por lo que es probable que este tipo de cambios estén asociados a un incremento del tamaño del equipo directivo para poder abordar estos retos con mayores garantías de éxito y confianza.

Hipótesis 1: Los cambios estratégicos de mayor alcance estarán asociados a un incremento del tamaño del equipo directivo.

En segundo lugar, analizaremos como la dimensión de intensidad o velocidad del cambio puede estar asociado a una modificación del tamaño del TMT.

En el caso de los cambios graduales, esto es lentos, lo más probable, basándonos en Keck y Tushman (1993) y en Johnson et al. (2005) es que no haya una correlación directa entre el cambio estratégico y el tamaño del TMT. Seguramente para este tipo de cambios que ni se implementan de forma rápida ni afectan a muchas estrategias corporativas las necesidades en cuando al número de miem-

bros del equipo directivo puedan ser similares a la situación antes de emprender el cambio estratégico.

En el caso de un cambio estratégico rápido (como sería el caso de una ‘reestructuración’ o cambio de ajuste en terminología del autor), el equipo directivo tendrá que priorizar aquellas cosas que hagan mejorar la situación de forma rápida y significativa (Johnson et al., 2005). Para ello, estos autores proponen las siguientes medidas que no tienen por qué ser excluyentes unas de otras.

Cuadro 21. Generación de ingresos y reducción de costes

INCREMENTO DE INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES
Asegurarse de la correcta estrategia de marketing mix para los segmentos clave de mercado	Reducir costes laborales y reducir costes en los directivos senior
Revisar la estrategia de precios para maximizar el beneficio	Focalizarse en incrementar la productividad
Focalizar las actividades de la organización en las necesidades del cliente objetivo	Reducir los costes de marketing no centrados en el mercado objetivo
Explotar otras oportunidades de creación de beneficio relacionada con el mercado objetivo	Ajustar el control financiero
Invertir los fondos de la reducción de costes en nuevas áreas de crecimiento	Ajustar gastos de caja
	Ajustar compras, alargar plazos de pago
	Reducir inventario
	Eliminar productos y servicio no rentables

Fuente: Johnson et al. (2005)

Aunque la mayoría de las veces un cambio estratégico rápido basado en ‘darle la vuelta a la situación’ pueda ser visto únicamente desde el punto de vista de la columna de la derecha (reducción de costes), si la tendencia negativa está provocada por un cambio en el entorno, la aplicación exclusiva de estrategias de reducción de costes no mejorarán la situación (Johnson et al., 2005). Podríamos encontrarnos, por tanto, con que un cambio estratégico rápido (de ‘reconstrucción’ tal y como lo definen entre otros autores Balogun y Hailey, 1999) propicie una reducción de costes en el TMT, y por tanto, disminuya el tamaño del equipo en su conjunto. Pero esto entendemos que sería solo en los casos en los que la empresa optase por cambios contractivos relacionados con la desinversión de posiciones

y reducción de costes, y no como norma general. Por otro lado, los equipos de mayor tamaño podrían enfrentarse a mayores conflictos dado que existirán eventualmente más puntos de vista diversos además de poder sufrir problemas de control, coordinación y de intercambio de información entre los directivos (Mueller y Baker III, 1997; Simsek et al., 2005; Escribá-Esteve et al., 2009). Los posibles conflictos e inercia de un TMT más numeroso pueden provocar una ralentización en la toma de decisiones (Yoon et al., 2016). En estos casos también los cambios rápidos pueden necesitar de equipos más pequeños y compactos en el núcleo de la decisión que alivien estos eventuales conflictos e inercias a los que hacemos referencia. No quiere decir necesariamente que el tamaño del equipo decrezca sino que la toma de decisión es posible que se centralice en determinados directivos.

Por otro lado, hay que decir que un cambio intenso podría necesitar de más recursos para poder acometerlo en un breve espacio de tiempo. Esto significaría que si la empresa necesita aumentar los ingresos o reducir los costes (Johnson et al., 2005) en un espacio de tiempo corto tendrá que emplear más agentes directivos movilizados del cambio. Por tanto podríamos ver como aumenta el tamaño del TMT al incrementarse la velocidad de los cambios en la estrategia en la empresa. Además un TMT más numeroso dispone de más recursos físicos y de interrelación que puede ayudar en este tipo de cambios (Jaw y Lin, 2009). Está será nuestra asunción en este trabajo.

Hipótesis 2: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a un incremento del tamaño del equipo directivo.

En último lugar, analizaremos en qué medida los cambios estratégicos de distinta dirección, expansivos o contractivos, estarían asociados a un incremento o decremento del tamaño del equipo directivo.

Como hemos visto, existen algunas desventajas derivadas del incremento de miembros en el equipo directivo. Un TMT numeroso podría ralentizar la comunicación dentro del equipo lo cual produce información asimétrica que en última instancia podría obstruir la expansión internacional de la empresa (Jaw y Lin, 2009). Además, argumentan los autores, este problema de comunicación podría conducir a generar desconfianza y conflictos interpersonales, lo que podría a su vez desembocar en una negativa al cambio expansivo de la estrategia por potenciales modificaciones de la posición de los directivos y de su poder en la empresa.

Sin embargo, los equipos directivos más numerosos disponen de más recursos físicos y también de más interrelaciones que suelen encajar mejor con situaciones de ambigüedad y factores incontrolables como los mercados multinacionales (Jaw y Lin, 2009). Los cambios estratégicos expansivos requieren de más esfuerzo (Wissema et al., 1980) para atender nuevos entornos, mercados, productos, etc.

lo cual podría requerir de más creatividad, de más puntos de vista y de más iniciativas. A su vez un cambio expansivo también podría necesitar de un equipo directivo con más capacidad de procesamiento de la información (Haleblian y Finkelstein, 1993). Todas estas necesidades se podrían relacionar con un equipo directivo con más miembros tal y como argumentaba Haleblian y Finkelstein (1993) y Certo et al. (2006).

La mayoría de multinacionales exitosas tienen suficientes miembros trabajando juntos, jugando distintos roles y poniendo en servicio una gran variedad de recursos para luchar con el entorno turbulento que suponen los mercados exteriores (Jaw y Lin, 2009). De esta forma, una estrategia de internacionalización⁷⁹, por ejemplo, esto es una estrategia expansiva, estaría asociada con un equipo directivo con más miembros (Sanders y Carpenter, 1998). O, dicho de otra forma, las empresas con más equipo consiguen mejor internacionalizarse (Hambrick y D'Aveni, 1992). A su vez un mayor tamaño del TMT está asociado a su vez con una mejor performance de la empresa en entornos complejos (Haleblian y Finkelstein, 1993).

En conclusión, de la literatura de investigación revisada sobre el tamaño del equipo directivo, parece que los efectos positivos asociados a un TMT numeroso en procesos de cambios expansivos son mayores que los negativos, lo que hará que las empresas tiendan a incrementar el tamaño del equipo cuando emprendan una estrategia expansiva.

Hipótesis 3A: Un cambio estratégico expansivo estará asociado a un incremento del tamaño del equipo directivo.

Por otro lado, un cambio contractivo supone la adopción de decisiones difíciles a través, como veíamos en el punto 3.3. del Capítulo 1 sobre la dirección del cambio estratégico, del abandono de iniciativas y de proyectos y reducción de costes. Y tal y como argumentaba Johnson et al. (2005) la reducción de costes puede ir asociada a una reducción el tamaño del equipo directivo.

Hipótesis 3B: Un cambio estratégico contractivo estará asociado a una disminución del tamaño del equipo directivo.

5.2. Cambios en la HETEROGENEIDAD del TMT

La heterogeneidad es un constructo que ha sido estudiado desde muchos puntos de vista. Entre otros estudios, Hambrick et al. (1996) analizaron la heteroge-

⁷⁹ Los directivos consideran que la diversificación de negocios fuera de las fronteras de la empresa es una decisión estratégica compleja que implica oportunidades y amenazas (Tihanyi et al., 2000).

neidad⁸⁰ asociada a la propensión de la empresa a actuar, la magnitud de dichas acciones y la velocidad de las mismas. En esta línea de trabajo nuestro propósito será realizar un análisis de la relación recursiva entre heterogeneidad del TMT y, entre otras, esas variables estudiadas por dichos autores, magnitud y velocidad de los cambios estratégicos. Más concretamente nuestro trabajo se enfocará en el estudio del constructo decisión estratégica (cambio estratégico) en cuanto a su alcance, intensidad (magnitud y velocidad según Hambrick et al., 1996) y dirección, y las implicaciones o consecuencias que éstos puedan provocar en la heterogeneidad del equipo directivo.

Hambrick y Mason (1984) argumentaron que las características del TMT influyen en el nivel de performance de las empresas de forma directa y también de forma indirecta en la elección de la estrategia. Y en este sentido, la heterogeneidad de las características del TMT ha sido reconocida como uno de los constructos principales en la teoría del Upper Echelons y que afecta significativamente al proceso de toma de decisión y comportamiento estratégico en las empresas (Hambrick y Finkelstein, 1987). Existe una asunción implícita en la mayoría de la investigación sobre la heterogeneidad del TMT; los grupos de ejecutivos colectivamente moldean las decisiones estratégicas de sus empresas. Y la heterogeneidad afecta a los procesos sociales de tal forma que los directivos tienen periódicos y significativos tratos o negociaciones entre ellos (Hambrick et al., 2015). Y así, desde que Hambrick y Mason (1984) formularon su teoría del Upper Echelons han habido multitud de investigaciones a favor y en contra sobre si la heterogeneidad del TMT impulsa positivamente o negativamente variables como el conocimiento, habilidades cognitivas, y en general la destreza del grupo en la definición del problema y en su resolución. Sin embargo, y siendo que existen estudios tanto a favor como en contra sobre dicha relación⁸¹, heterogeneidad del TMT y variables relacionadas con el cambio estratégico, pensamos que es posible que la relación entre dichas variables necesite de un mayor análisis para avanzar en el conocimiento de si el factor dimensión del cambio puede ayudar a la hora de establecer conexiones entre ambos constructos. Por tanto, nuestro objetivo será analizar para qué dimensión o tipología de cambio estratégico el TMT cambiará hacia un perfil más heterogéneo y para cuales cambiará hacia un perfil más homogéneo.

⁸⁰ Hambrick et al. (1996) estudiaron la heterogeneidad del TMT desde el punto de vista funcional, educacional y de antigüedad. Argumentan que hasta entonces estos tres tipos de heterogeneidad se había estudiado por separado pero normalmente no de forma conjunta. Justifican que estos tres tipos de diversidad son complementarios reflejando diferentes dimensiones.

⁸¹ Una serie de investigadores han concluido que las consecuencias de la heterogeneidad del TMT son inconcluyentes (Nielsen, 2010) sobre la toma de decisión de los directivos (Homberg y Bui, 2013) y producen resultados variados (Jehn et al., 1999).

En el lado de los que defienden que la heterogeneidad ayuda a mejorar todas estas variables a las que hacemos alusión (conocimiento, habilidades cognitivas, creatividad⁸², etc.) estarían, entre otros, Hambrick et al. (1996) o Wiersema y Bantel (1992) que sostienen que los equipos heterogéneos son más *creativos* y obtendrán más *información*⁸³ en la evaluación de varias *alternativas* que los equipos homogéneos. A su vez un TMT creativo redundará en un mayor conocimiento y una red de contactos externa más amplia (Jaw y Lin, 2009). De la misma forma, Finkelstein y Hambrick (1996) consideran que la heterogeneidad del equipo directivo puede ser entendida como una característica positiva de cara al resultado de la organización. La lógica que existe detrás de todas estas afirmaciones es que las empresas necesitan de capacidades diversas de los directivos para formular e implementar las decisiones estratégicas (Olson et al., 2006). De hecho, afirman estos mismos investigadores, los equipos heterogéneos son capaces de estudiar el entorno de la industria, evaluar los puntos fuertes y débiles de las empresas así como los pros y los contras, de una forma más profunda que lo harían los equipos con características más homogéneas. A mayor abundamiento Milliken y Martins (1996) argumentaron que la diversidad en los grupos que toman decisiones dentro de una organización puede llevar a decisiones de mayor calidad dado que el grupo puede pensar de forma más realista y compleja dentro de su contexto. Y, además, un TMT heterogéneo desarrolla mayores competencias para la resolución de problemas fruto de la variedad de perspectivas de las que dispone y esto llevaría asociado la mejora de la innovación⁸⁴ (Hambrick y Finkelstein, 1987; Auh y Menguc, 2005; Barkema y Shvyrkov, 2007), y la creatividad (Jackson, 1992) lo cual puede ser beneficiado por las mayores conexiones con redes sociales formales e informales que pueden utilizar los TMT diversos para dejarse aconsejar a la hora de generar nuevas ideas (Jackson, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1996). En resumen, las características de un equipo asociadas a la proactividad con respecto al cambio estratégico serían; receptividad al cambio, deseo de tomar riesgos⁸⁵, diversidad

⁸² La diversidad puede incentivar la creatividad destructiva cuando se rompen las reglas y asunciones rígidas (Yoon et al., 2016). Y tal como recuerdan citando a Auh y Menguc (2005) la destrucción creativa es un prerrequisito crítico para la innovación y la construcción creativa.

⁸³ El enfoque diverso de la tarea está relacionado con la diversidad de la información (Milliken y Martins, 1996).

⁸⁴ Parece también demostrada la relación positiva entre un background funcional diverso del equipo directivo y la innovación de la empresa (Li, 2016).

⁸⁵ Receptividad al cambio sugiere diferentes puntos de vista de cara a los negocios. El deseo de tomar riesgos es importante puesto que los cambios estratégicos conllevan riesgo ya que maneras actuales de conducir los negocios se abandonan en favor de cambios de dirección en los cuáles el retorno o rentabilidad no está garantizado. (Wiersema y Bantel, 1992).

de fuentes de información y perspectivas y creatividad e innovación en la toma de decisión (Wiersema y Bantel, 1992)⁸⁶.

Por el contrario, un TMT con un conocimiento parecido y una base cognitiva común (homogeneidad) tendrán una interpretación de los problemas análoga. Los problemas asociados a la homogeneidad del TMT pueden tener como consecuencia que éste sucumba a la inercia, sufra de pensamiento grupal unificado y pase por alto importantes detalles (Hambrick y Mason, 1984). Pueden tener dificultades en crear nuevas soluciones o ideas además de que un TMT menos diverso puede asociarse a mayor inercia y dificultad de establecer una atmósfera adaptable y flexible para promover la creatividad en la organización (Yoon et al., 2016). Además, un TMT homogéneo es menos propenso a criticar las ideas de los otros miembros del equipo y puede estar demasiado preocupado en mantener la unanimidad (Barkema y Shvyrkov, 2007)⁸⁷. En este sentido, empresas con un TMT poco heterogéneo tendrán una presencia más dominante en entornos estables donde la cohesión del grupo produce mejores resultados (Pegels et al., 2000).

En definitiva, si el TMT quiere mejorar la calidad de la decisión parece que sería recomendable impulsar el conflicto cognitivo generando heterogeneidad en la organización.

Por otro lado, Certo et al. (2006) concluyeron que los estudios empíricos sobre esta materia apoyan la relación positiva entre la heterogeneidad del TMT y la performance de la empresa. O los investigadores Naranjo-Gil et al. (2008) que realizaron un trabajo donde concluyeron que los equipos de dirección heterogéneos eran capaces de cambiar de foco la estrategia de la organización, esto es, hacer un cambio estratégico⁸⁸ manteniendo la performance operacional. Y esto se produce porque estos equipos directivos combinan sus destrezas, experiencias y competencias de tal forma que pueden enfrentarse mejor a los entornos complejos y dinámicos que suponen un cambio estratégico o una reorientación estratégica (Wiersema y Bantel, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1996).

Sin embargo, los resultados de los estudios de Hambrick et al. (1996) indican que las características de heterogeneidad de los equipos directivos pueden,

⁸⁶ Cuando los miembros de un equipo son conscientes de los beneficios fruto de su heterogeneidad, perciben las cosas de forma diferente, y son más propensos a proponer diferentes soluciones de acciones (Barkema y Shvyrkov, 2007).

⁸⁷ La diversidad en la experiencia, información, preferencias, puntos de vista y competencias en el TMT estimula el debate y la crítica constructiva en asuntos relacionados con el trabajo (Simons et al., 1999).

⁸⁸ Cho y Hambrick (2006) argumentaron que el conocimiento y la diversidad cognitiva del TMT es importante en la determinación de su modelo y reorientaciones estratégicas.

además de tener potencialmente beneficios, también conllevar desventajas sobre los comportamientos competitivos de la compañía. De hecho, en estudios anteriores a este autor existía una suerte de resultados mixtos en cuanto a la influencia de esta característica de los altos ejecutivos sobre la performance. En general las ventajas superarían a las desventajas en el estudio de Hambrick et al. (1996). El alto equipo directivo cuando es diverso o heterogéneo, aunque con algún inconveniente, suele tener capacidades superiores y más competitivas. Y, adicionalmente, los estudios sugieren que un equipo heterogéneo se inclina más por los cambios de estrategia (Finkelstein y Hambrick, 1996). En general, un TMT heterogéneo evita la tendencia del pensamiento único que a veces se asocia a un TMT homogéneo (Hambrick y Mason, 1984). Esto es, los investigadores están de acuerdo, en general, en que el contraste o conflicto en las tareas genera mejores decisiones a través de una mayor variedad de perspectivas profesionales (Amason y Sapienza, 1997; Pelled et al., 1999; Naranjo-Gil et al., 2008). Milliken y Martins (1996) también concluyeron que la diversidad en la composición de los grupos en una organización afecta a los resultados tales como la rotación y la performance a través del impacto de los procesos afectivos, cognitivos, comunicativos y simbólicos. Sin embargo, hay que recordar que además de las características demográficas del alto equipo directivo habría que estudiar también los procesos psicológicos para que los resultados fueran consistentes (Lawrence, 1997).

Un TMT heterogéneo puede ser la posible explicación de una estrategia de empresa global⁸⁹ (Jaw y Lin, 2009). Por lo tanto, de la misma forma que un equipo directivo heterogéneo tiene un efecto significativo en el alcance y dirección del cambio estratégico (Naranjo-Gil y Hartmann, 2007), esperaremos, recursivamente, que los cambios estratégicos extensos y expansivos, que requieren de todas estas cualidades que aporta la diversidad del TMT (innovación, diversidad en la información, mayor capacidad competitiva, etc.), acentúen la heterogeneidad de los equipos directivos.

Hambrick, Cho y Chen (1996) estudiaron los tres tipos de heterogeneidad en los equipos directivos relacionadas con el trabajo: heterogeneidad en la antigüedad o experiencia en el trabajo, heterogeneidad educacional y heterogeneidad funcional⁹⁰. Estas tres características se estudiaron previamente por separado pero no en conjunto. En realidad, tal y como aseveran los autores, estos tres tipos

⁸⁹ Internacionalizada.

⁹⁰ Estas tres características de heterogeneidad en los equipos directivos estarían relacionadas con el trabajo: Task Related (TR) según la conceptualización de Hambrick et al. (1996) y Milliken y Martins (1996).

de diversidad son complementarios⁹¹, y los resultados fueron consistentes con una mayor confianza en los efectos de la heterogeneidad sobre un comportamiento competitivo. Dado que estos tres elementos de la heterogeneidad son complementarios (Hambrick et al., 1996) y sus efectos deberían o podrían ser similares los estudiaremos y mediremos por separado pero realizaremos las hipótesis de todas ellas en conjunto. O dicho de otro modo, los estudios sobre heterogeneidad en la antigüedad en la empresa, la formación y educación y la diversidad funcional del TMT nos llevan a asunciones similares. Veamos por tanto cuales son éstas:

La *heterogeneidad en la experiencia o antigüedad* en la organización sugiere que los TMT tendrán un conjunto de experiencias distintas dentro de la organización y aportarán perspectivas cognitivas variadas a las distintas situaciones (Wiersema y Bird, 1993) además de influir en una mejor performance (Auden et al., 2006). Esta diversidad de la 'tenure' puede representar a su vez diversidad en la visión que tenga el equipo de la empresa y de su entorno (Auden et al., 2006). Y estas distintas experiencias de los ejecutivos es lo que predice la dirección del cambio estratégico según la literatura de investigación de Upper Echelons (Boeker, 1997a). Así lo expresan también Milliken y Martins (1996) con otras palabras.

Los equipos directivos más longevos perseguirán estrategias más persistentes en el sentido de estrategias más acordes con las estrategias del sector unido a una performance parecida a la media del sector (Finkelstein y Hambrick, 1990) y una actitud menos proclive hacia el cambio (Musteen et al., 2006)⁹². En este sentido una antigüedad larga del TMT puede hacer que sea menos entusiasta respecto de buscar cambios estratégicos expansivos⁹³ (Herrmann y Datta, 2005). Sin embargo los argumentos utilizados para esgrimir el impacto de heterogeneidad de la antigüedad del equipo en las acciones de una organización están basadas en la idea de que la heterogeneidad en la antigüedad reduce el pensamiento grupal (Johnson et al., 2005) y mejora la creatividad, la toma de decisión sobre la organización (Jaw y Lin, 2009). Y es que la diversidad en la experiencia que aporta visiones y opiniones variadas en la organización pueden ayudar al proceso de cambio (Johnson et al., 2005)⁹⁴ en general. Argumentan estos autores que una misma estrategia durante años puede haber llevado a la organización a ver el mundo de forma

⁹¹ La diversidad funcional es similar a la diversidad educativa en términos de sus determinantes y sus efectos. Díaz-Fernández et al., 2014)

⁹² Sería el caso por ejemplo de cambios estratégicos de internacionalización que no serán tan atractivos para un CEO con una larga antigüedad (Jaw y Lin, 2009) dado que, dicen los autores recordando a Boeker (1997a), los CEO con más antigüedad se adaptan peor a nuevas ideas y comportamientos.

⁹³ Diversificación internacional.

⁹⁴ Barkema y Shvyrkov (2007) encontró consistencia en su planteamiento teórico. La diversidad en la antigüedad del TMT incrementaba la posibilidad de invertir en nuevas áreas geográficas.

muy homogénea lo cual puede ser un obstáculo para el cambio. Un TMT diverso en cuanto a su 'tenure' estará asociado a mayores niveles de cambio estratégico (Boeker, 1997b). Podemos encontrar la explicación en que la diversidad en el 'tenure' está asociada con la mejora de la tarea en el trabajo tales como clarificar los objetivos del equipo y establecer prioridades (Ancona y Caldwell, 1992). Y esto es importante, argumentan los autores, puesto que un equipo con objetivos y prioridades claras es un equipo que también es innovador, eficiente, bueno cumpliendo con presupuestos y calendarios y buenos ejecutores en general. Todos estos atributos podrían favorecer los cambios extensos ya que requieren de estos atributos. También es posible que una mayor diversidad en la antigüedad en la empresa de los miembros del equipo directivo facilite los cambios estratégicos expansivos que necesitan de mayor diversidad de opiniones y puntos de vista. En conclusión, a mayor heterogeneidad, mayor facilidad para el cambio. Por tanto esperamos mayor heterogeneidad del TMT en tanto en cuanto el cambio estratégico sea más extenso y expansivo, por asociación entre requisitos de este tipo de cambios y atributos que aporta la diversidad de la antigüedad del equipo directivo.

En principio, de un TMT con un nivel *educacional* por encima de la media podemos esperar una mayor tolerancia a la ambigüedad, una mayor receptividad al cambio (mente abierta), flexibilidad y la posesión de unos conocimientos y experiencia necesarios para, de una forma sistemática, buscar nuevas oportunidades y evaluar múltiples opciones (Herrmann y Data, 2005). Sin embargo, y aunque a primera vista un TMT compuesto sólo por miembros de un alto nivel educativo pueda parecer beneficioso, en realidad esta uniformidad cognitiva puede ir en contra de la organización limitando la creatividad y soluciones innovadoras en el seno del equipo directivo (Auh y Menguc, 2005). En cualquier caso lo que parece un hecho cierto es que el background educacional tiene un efecto, y a la vez refleja el conocimiento y habilidades del TMT (Auden et al., 2006; Díaz-Fernández, González-Rodríguez, y Pawlak, 2014). Y en este sentido, la diversidad del TMT en el ámbito educacional puede facilitar las condiciones bajo las cuales la creatividad de la organización pueda crecer (Yoon et al., 2016), aunque en sus análisis esta relación resultó ser no significativa. Además la heterogeneidad o diversidad educativa entre los miembros del equipo directivo se relaciona positivamente con la intención de impulsar cambios en la estrategia (Sánchez et al., 2010). Una posible explicación a este argumento podría ser que la diversidad educacional en el TMT puede ser un signo de equilibrio entre la orientación a corto y a largo plazo, facilitando las decisiones estratégicas (Auden et al., 2006)⁹⁵ especialmente en en-

⁹⁵ La heterogeneidad educativa, contrariamente a las hipótesis formuladas por Auden et al. (2006) no se reveló como un buen predictor de la performance de la empresa. La explicación en su estudio de investigación podría ser la no existencia de suficiente diversidad en el background

tornos industriales dinámicos (Díaz-Fernández et al., 2014). Además, la diversidad educacional está asociada a la diversidad de las perspectivas, conocimientos y habilidades del TMT (Díaz-Fernández et al., 2014). Por tanto la heterogeneidad educacional está relacionada con los cambios estratégicos y estará más asociada a la necesidad de cambios estratégicos que necesiten de diversidad cognitiva, creatividad e innovación⁹⁶, esto es, cambios extensos y expansivos.

También podemos extraer de los estudios de investigación la existencia de una relación entre cambio estratégico y *heterogeneidad funcional*⁹⁷. En primer lugar, podemos decir que las empresas con equipos más diversos respecto de su background funcional tienden a presentar una mejor performance (Auden et al., 2006). Y esto es así, defienden los autores, porque los directivos con una experiencia funcional más heterogénea son más proclives a tener diferentes actitudes, conocimiento y percepción de las cosas. Esto es, un conocimiento e información más amplia (Díaz-Fernández et al., 2014). Y es que aunque la literatura no es unívoca (Carpenter, 2002), la teoría y los estudios empíricos apoyan, en general, la asociación positiva entre heterogeneidad y un mayor éxito y dinamismo estratégico debido a las mayores capacidades del equipo directivo. Esto es, la diversidad del TMT es el nexo de unión entre el background funcional y la elección estratégica (Chaganti y Sambharya, 1987). Y, en este sentido, la investigación en este campo ha demostrado que se pueden conseguir algunos beneficios fruto de la mezcla de diferentes tipos de experiencia funcional en el equipo directivo (Cannella, Park y Lee, 2008). En relación con esta característica del equipo directivo, Sánchez et al. (2010) concluyen que está relacionada positivamente con el cambio estratégico⁹⁸.

educativo. Por tanto, en función de la muestra y de la mayor o menor diversidad de la misma, la heterogeneidad educacional puede ser una variable influyente en el cambio estratégico pero no así en la performance de las empresas.

⁹⁶ Por ejemplo, una persona que ha sido miembro de un TMT durante algunos años y que probablemente ganó experiencia con la expansión internacional tendrá seguramente un punto de vista diferente, experiencias y modos de entender las inversiones internacionales distintas que alguien que acaba de incorporarse al equipo directivo, posiblemente aportando experiencia fresca de algún departamento o división. Por tanto, la diversidad en la educación, ser un ingeniero, un abogado o tener un MBA puede implicar diferentes competencias, puntos de vista y formas de entender y evaluar las inversiones. Y en este sentido, un ingeniero puede estar más centrado en la parte de fabricación de la expansión, un abogado en los aspectos legales y un MBA en asuntos financieros u organizacionales. Este TMT seguro que tiene más diversidad en sus perspectivas que un equipo compuesto solo por ingenieros por ejemplo (Barkema y Shvyrkov, 2007).

⁹⁷ De las distintas dimensiones de diversidad, la heterogeneidad funcional con 30 artículos es la más estudiada de la revisión realizada por Nielsen (2010) sobre este aspecto en su trabajo sobre 60 artículos de investigación.

⁹⁸ Los resultados permiten confirmar un efecto positivo de la diversidad funcional sobre el cambio estratégico corporativo, pero esta relación no es significativa a nivel competitivo (Sánchez et al., 2010).

Por otro lado, Auh y Menguc (2006) también llegan a la conclusión de que cuando van de la mano la diversidad funcional y la diversidad de la experiencia del equipo directivo mejora el resultado de la organización.

El background funcional del TMT y sus conocimientos y habilidades están relacionados (Auden et al., 2006). En general los aspectos positivos asociados a la diversidad funcional los podemos ver relacionados en la literatura con la generación de más alternativas, una mejor evaluación de las mismas y una mejor predicción de los cambios del entorno (Finkelstein y Hambrick, 1996). Esto es, una mayor diversidad de valores, experiencias y creencias (Tihanyi et al., 2000). Dicen Qian, Cao y Takeuchi (2013) que los investigadores consideran que la diversidad es una clave de la innovación y mide la variedad de conocimiento, habilidades y destrezas entre los TMT. Éstos normalmente tendrán tareas diferenciadas, esto es, representan áreas funcionales distintas de la operativa de la organización, lo que añadiría diversidad, y en última instancia, argumentan apoyándose en otros autores, toma de decisión y creatividad (Certo et al., 2006). En la misma línea argumental los estudios de Yoon et al. (2016) avalan que la diversidad funcional del TMT tiene un impacto positivo en la creatividad de la organización. Si asociamos creatividad con innovación, la explicación podría ser la siguiente; a mayor diversidad funcional, mayor comunicación de los miembros del equipo fuera de los límites de dicho equipo. Esta mayor comunicación externa conduce a unos niveles más altos de innovación (Ancona y Caldwell, 1992).

Asimismo, Cannella et al. (2008) aseguran que cuando la diversidad funcional dominante del TMT aumenta, también lo hace la amplitud de conocimiento, las perspectivas, la experiencia y las capacidades que el equipo en su conjunto pueda aportar en una situación dada en la que haya que tomar una decisión. El background funcional diverso favorece el conocimiento y entendimiento de las tendencias del mercado por parte de los directivos (Li, 2016). También dice el autor que influye en el modo en el que se definen los problemas, la información es procesada y las elecciones estratégicas se hacen. Olson et al. (2006) encontraron una relación positiva entre la heterogeneidad funcional y las variables de elección estratégica y performance. Por tanto, concluyen estos investigadores, la heterogeneidad funcional estimula el conflicto cognitivo. Un TMT diverso funcionalmente puede favorecerse de la especial pericia que puedan aportar cada uno de sus miembros en las distintas áreas; marketing, finanzas, recursos humanos, etc. (Yoon et al., 2016). Bunderson y Sutcliffe (2002) por su lado también argumentan que la investigación empírica demuestra que la diversidad funcional en los equipos amplía el rango de experiencia y saber hacer disponible en un equipo y la efectividad de este equipo será mayor. Y por ejemplo, si hablamos de cambios estratégicos expansivos, la concentración de experiencia y conocimiento sólo en funciones principales de la

empresa está relacionado negativamente con el cambio en la diversificación estratégica a nivel internacional (Wally y Becerra, 2001).

Todas estas reflexiones nos llevan a pensar que la heterogeneidad pueda estar relacionada con los cambios expansivos. Además, dada la asociación entre diversidad funcional e innovación y destrezas del TMT, sería también razonable pensar que en un entorno de cambio estratégico asociado a una mayor necesidad de capacidades diversas sea más aconsejable un equipo más heterogéneo funcionalmente que afronte el proceso con mayor diversidad de miras. Por tanto inferiremos que existirá más heterogeneidad, en este caso funcional, cuando los cambios necesiten de mayor amplitud de perspectivas y variedad cognitiva, lo cual tiene un mayor grado de relación con cambios extensos y expansivos.

Hasta aquí hemos analizado algunos estudios que argumentan una relación positiva entre los constructos heterogeneidad y variables que tienen que ver con el cambio estratégico. A continuación veremos algunos estudios que ponen en cuestión la bondad de la heterogeneidad en el equipo directivo y en qué circunstancias puede ser deseable un equipo más homogéneo.

Aunque, como hemos visto, un equipo heterogéneo aporta creatividad a la solución de problemas, no es menos cierto que las capacidades de implementación son menores que las de un equipo homogéneo (Ancona y Caldwell, 1992). Y es que cuando montas un equipo heterogéneo hay que tener en cuenta los efectos de generación de conflicto (Hambrick et al., 1998) y falta de cohesión⁹⁹ que puede provocar. La composición del grupo jugará un importante papel en la determinación de la cohesión (Jackson, 1992). Y así, los equipos con miembros con diferentes características demográficas como educación, género, background funcional, etnia y origen socioeconómico, son más propensos a entrar en conflicto (Hambrick et al., 1998) debido a que la diversidad, aunque genera diferentes perspectivas y altos niveles de comunicación externa, acaba afectando negativamente a la integración social, y en realidad no se utiliza la información y recursos obtenidos de otros (Ancona y Caldwell, 1992). El conflicto tiende a destrozar la cohesión (Jackson, 1992).

La diferencia de edad también sería un factor de conflicto importante, que se acrecentaría con diferencias de edad del TMT de más de veinte años. Olson et al. (2006) sostienen que la heterogeneidad del equipo directivo no es igualmente conveniente en todos los contextos, y que es más importante en las industrias que operan en entornos

⁹⁹ La cohesión y conflicto del grupo son los dos temas más frecuentemente estudiados en relación a los procesos internos del grupo. *Conflicto* refiere normalmente a un desacuerdo verbal, mientras que *cohesión* (en la literatura sobre psicología) es el grado de atracción interpersonal y conexión con los miembros del grupo (Jackson, 1992).

altamente competitivos. En este sentido un TMT homogéneo opera mejor en circunstancias de decisiones rutinarias¹⁰⁰ y un TMT heterogéneo en circunstancias de toma de decisiones poco definidas¹⁰¹ (Hambrick y Mason, 1984), lo cual es consistente con la investigación sobre este tema que reporta una relación positiva entre la heterogeneidad del TMT y la complejidad de un cambio estratégico en las empresas (Ferrier, 2001).

Algunos investigadores defienden que los equipos heterogéneos terminan por integrarse y comunicarse peor, lo que acaba por incrementar la tasa de rotación de estos empleados ejecutivos (Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984). Esto es, una mayor diversidad puede causar deficiencias en el llamado proceso de las 4 C's; comunicación, colaboración, coordinación y cohesión (Aug y Menguc, 2005). Estos efectos negativos de la diversidad pueden impedir la capacidad del grupo para establecer objetivos y prioridades comunes (Ancona y Caldwell, 2000). Del mismo modo Amazon y Sapienza (1997) piensan que el conflicto puede hacer disminuir la armonía y compromiso entre los miembros del equipo directivo. Existe evidencia de que los grupos con una base de diversidad tienen costes de coordinación mayores (Milliken y Martins, 1996), lo cual puede derivar en una mayor lentitud a la hora de implementar los cambios estratégicos. O los mismos Halebian y Finkelstein (1993) que concluyeron una relación negativa entre la heterogeneidad de la antigüedad y la funcionalidad en la empresa y la performance de la empresa. También Knight et al. (1999) estudiaron que la heterogeneidad del TMT generalmente tiene un efecto negativo sobre el consenso estratégico. El consenso estratégico es más posible que se dé cuando los miembros del TMT tienen un background similar (esto es, baja diversidad), los grupos resuelven las diferencias individuales o los directivos están expuestos a los mismos estímulos internos y externos en la empresa. El trabajo de estos autores concluía que la diversidad funcional y educacional tenía una asociación negativa con el consenso estratégico mientras que la diversidad en la antigüedad en la empresa no. Es por todo ello que los equipos heterogéneos necesitarán de una mayor coordinación y monitorización (Smith et al., 1994). Esto es, si no son gestionados de forma efectiva, la diversidad puede crear procesos internos que ralenticen la toma de decisión y alejen a los miembros del equipo de estar concentrados en la tarea (Ancona y Caldwell, 2000). Estos argumentos nos llevan a pensar que un equipo menos heterogéneo tendría menos problemas de coordinación y comunicación lo cual podría ser más aconsejable en cambios estratégicos más intensos (rápidos) que necesitaran de dicha mayor cohesión y coordinación para ser llevados a cabo.

Además, equipos con una antigüedad similar en la empresa tienden a tener una visión similar cuando grupos heterogéneos pueden no tener los mismos va-

¹⁰⁰ Asociado a cambios menos extensos y profundos.

¹⁰¹ Asociado a cambios estratégicos expansivos.

lores o puntos en común (Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984). Del mismo modo otros autores como Milliken y Martins (1996) argumentan que la diversidad en la antigüedad en una organización o en un grupo está asociada con una baja integración social y un más alto nivel de rotación. Es más, argumentan estos autores, los supervisores prefieren tener subordinados que tengan una antigüedad organizacional similar de cara a obtener performances más elevadas. Una semejanza (homogeneidad) en la antigüedad y otras dimensiones como la educación conllevará un aumento de la frecuencia comunicativa que, a su vez, se relaciona con un incremento en la semejanza en valores y perspectivas realizados en última instancia por una mayor homogeneidad en actitudes y creencias (Pfeffer, 1985). Todas estas variables producen, dice el autor, mayor integración y cohesión en el grupo. Por tanto, si más diversidad supone tener un equipo menos integrado y menos comunicado entre sí, esto dificultará los cambios rápidos y de toma de decisión difícil como son los cambios contractivos. Sería por tanto previsible que este tipo de cambios estratégicos, rápidos y contractivos hagan evolucionar a la organización hacia un equipo más homogéneo.

Por otro lado, la diversidad en la educación refleja el equilibrio y amplitud de los años de educación (Auh y Menguc, 2005). Los futuros líderes que se gradúan en universidades con parecido nivel de prestigio se sienten bien trabajando juntos porque comparten experiencias y estatus. Una alta homogeneidad en el prestigio de la universidad reforzará la cohesión e integración del equipo. Así, heterogeneidad en el prestigio de la universidad puede ser un predictor importante de los resultados del TMT (Wiersema y Bird, 1993). Y ahondando en este aspecto, la heterogeneidad puede conllevar recelo, desconfianza y acritud dado que grupos muy poco similares entre sí pueden tener diferente vocabulario, paradigmas e incluso objetivos (Hambrick, Cho y Chen, 1996). Así, de forma paradójica, el conocimiento y talento agregado se puede convertir en una carga cuyo perjudicado sea la innovación y el resultado de la empresa. Por tanto, de nuevo, vemos como la heterogeneidad puede ser una hándicap cuando necesitamos de consenso y cohesión para la toma de decisiones rápidas (intensidad) o difíciles (cambios contractivos) pero puede facilitar los cambios de paradigma que suceden cuando el cambio estratégico es extenso y profundo.

Y en este mismo sentido, pese a que la diversidad funcional del equipo directivo tiene aspectos claramente positivos también conlleva importantes costes tal y como argumentan Carpenter y Fredrickson (2001) y Bunderson y Sutcliff (2002), entre otros. Además los equipos diversos a menudo no realizan todo su potencial (Cannella et al., 2008). En un nivel muy alto de diversidad, tanto en educación como en antigüedad, el incremento de los beneficios podría disminuir debido a la excesiva información (Barkema y Shvyrkov, 2007). Además un alto nivel de heterogeneidad en el TMT puede ser un obstáculo a la realización de tareas, a

la cooperación del grupo y la integración cognitiva (Jaw y Lin, 2009). En este grupo de investigadores también encontramos a Hambrick y Mason (1984) quienes concluyen que la diversidad funcional puede provocar la fragmentación del equipo que daría como consecuencia un funcionamiento ineficaz del TMT. En la medida en que la diversidad del grupo aumenta, la comunicación dentro de éste puede ser más difícil y puede haber mayor conflicto incrementándose incluso la rotación del personal (Lawrence, 1997). Así, Cannella et al. (2008) encuentran aspectos negativos asociados a este concepto en la mayor lentitud en la toma de decisiones, fallos en la comunicación y conflictos interpersonales. En definitiva, concluyen estos autores, la diversidad funcional del TMT sugiere que su relación con la performance no es unilateral, positiva o negativa, sino que dependerá del contexto, y quizás también del grado de diversidad. También encontramos autores que abogan por que la efectividad del equipo se pone en cuestión cuando existe diversidad funcional dado que ésta puede ser relacionada con diferencias de opinión y perspectiva dentro del equipo (Bunderson y Sutcliffe, 2002). Y así estos autores presentan autores que están a favor y en contra de los distintos efectos que pueden provocar los equipos directivos con diversidad funcional:

Cuadro 22. Autores a favor y en contra de la efectividad del equipo cuando existe diversidad funcional de los equipos

A FAVOR DE LA DIVERSIDAD FUNCIONAL DE LOS EQUIPOS VERSUS EQUIPOS HOMOGÉNEOS FUNCIONALMENTE	RELACIONADO O ASOCIADO CON	EN CONTRA DE LA DIVERSIDAD FUNCIONAL DE LOS EQUIPOS	RELACIONADO O ASOCIADO CON
Pueden ser más innovadores (Bantel & Jackson, 1989)	Cambios extensos	Diversidad Funcional puede aumentar el conflicto (Knight et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, y Xin, 1999)	Cambios más lentos
Pueden desarrollar estrategias más claras (Bantel, 1993)		Diversidad Funcional puede ralentizar la respuesta competitiva (Hambrick et al., 1996)	Cambios más lentos
Pueden responder más agresivamente a ciertos tipos de cambios (Williams, Hoffman & Lamont, 1995)	Cambios más extensos y profundos	La Diversidad Funcional puede comprometer la performance (Murray, 1989; Simons et al., 1999).	

Fuente: Elaboración propia utilizando como base Bunderson y Sutcliffe (2002)

En definitiva, tal y como anunciaban Hambrick et al. (1996), no todo son ventajas en los equipos heterogéneos. En la misma línea de pensamiento, Milliken y Martins (1996) utilizan la expresión; ‘la diversidad como un arma de doble filo’ cuando infieren que la diversidad incrementa la oportunidad de la creatividad al mismo tiempo que el grupo puede verse insatisfecho y fracasar al no sentirse identificado con él. Podemos apreciar en consecuencia que tanto la heterogeneidad como la homogeneidad del TMT están asociadas a elementos positivos o negativos. El equipo debe pues poner en valor los efectos positivos de la diversidad y reducir los negativos vía una mayor negociación y habilidades de resolución de conflictos (Ancona y Caldwell, 1992). Pero de los estudios de investigación revisados no podemos concluir en qué circunstancias concretas un equipo más heterogéneo o más homogéneo se relaciona con el cambio estratégico. ¿Es posible que la bondad o no en la heterogeneidad de los equipos directivos tenga relación con el tipo de cambio estratégico que se implemente y por ello los estudios de investigación realizados hasta la fecha obtienen resultados dispares? Esta cuestión nos lleva a plantearnos dicha relación entre heterogeneidad del TMT y cambio estratégico pero en su sentido inverso; ¿Incrementa o decrece la heterogeneidad del TMT según el alcance, intensidad y dirección del cambio estratégico?

Y siguiendo este objetivo hemos analizado, en cuanto a la diversidad en la antigüedad en el equipo directivo, la educación y formación, y la heterogeneidad funcional, cómo estos factores están ligados a la decisión estratégica y al cambio estratégico. Y la adaptación continua al cambio¹⁰² requiere flexibilidad y creatividad (Yoon et al., 2016), que tal y como hemos visto son características ligadas a un grupo más heterogéneo. Si entornos más estables requieren TMT más homogéneos que generen más cohesión en el grupo, entornos menos estables, esto es asociados a estrategias de cambio con la consecuente incertidumbre que generan necesitarán de un TMT más heterogéneo (reflexión a partir de Pegels et al., 2000)¹⁰³. Por tanto la heterogeneidad hará del TMT un grupo más preparado para afrontar el cambio estratégico, o podríamos incluso inferir que un cambio estratégico de mayor magnitud o extensión podría ser enfrentado con mayores garantías de éxito si contamos con un equipo directivo más heterogéneo¹⁰⁴. Aun así, y pese a las ventajas aparentes de un equipo directivo diverso, éste tendrá que superar los eventuales problemas de consenso y cohesión que genera dicha diversidad, ya que ésta está asociada a mayores problemas de comunicación y eventual conflicto lo que genera toma de decisio-

¹⁰² En nuestro caso veremos que no cualquier tipo de cambio estratégico requiere necesariamente de estas características del TMT.

¹⁰³ Se podría concluir a partir de esta reflexión que cada entorno empresarial estará compuesto por grupos de empresas con equipos directivos de similares características (Pegels et al., 2000).

¹⁰⁴ Un TMT heterogéneo por ejemplo será ventajoso en un proceso de globalización de una empresa (Jaw y Lin, 2009).

nes más lentas. Un cambio rápido necesitará por tanto de atributos distintos a estos, esto es, comunicación más ágil, poco conflicto y rapidez en la toma de decisiones, elementos asociados a una mayor homogeneización del equipo directivo. Asimismo los cambios contractivos necesitarán de una mayor cohesión (más homogeneidad) que los expansivos por la dificultad de las decisiones a tomar. Por tanto inferiremos que la implementación del cambio estratégico de tipo contractivo previsiblemente conllevará una mayor tendencia hacia la homogeneización de los atributos relacionados con el trabajo de los equipos.

En conclusión, tal y como hemos visto, los elementos asociados a heterogeneidad del TMT serían conocimiento y habilidades cognitivas, destreza en la definición del problema y su resolución, creatividad, búsqueda de mayor información para evaluación de alternativas, pensamiento más realista y complejo, mayores perspectivas, toma de decisiones de mayor calidad, mayor comportamiento competitivo y mayor tendencia al cambio estratégico. Estas características del equipo directivo son necesarias en cambios estratégicos extensos y expansivos. Por tanto si se implementan este tipo de cambios deberíamos esperar que la organización eventualmente evolucione hacia equipos más heterogéneos y con perspectivas basadas en una mayor diversidad de las características demográficas relacionadas con el trabajo de sus miembros directivos.

Hipótesis 4: Los cambios estratégicos de mayor alcance estarán asociados a un incremento de la heterogeneidad del equipo directivo.

Los resultados del estudio de Díaz-Fernández et al. (2015) sobre los efectos de las características demográficas del TMT en el cambio estratégico, especialmente en la dimensión ‘tiempo’, avalan dicha relación.

Por otro lado, los atributos ‘negativos’ asociados a la heterogeneidad del TMT como son la falta de integración y comunicación, la dificultad de coordinación, el conflicto intrínseco que provoca una menor armonía y compromiso y el menor consenso estratégico podría desembocar en una menor velocidad en la implementación de los cambios estratégicos. Por tanto, parece lógico pensar que una implantación del cambio rápida y exitosa debería estar asociada con más homogeneidad en el TMT que no produzca dichos efectos adversos. Un equipo más homogéneo evitará mejor los conflictos y el debate lo que ayudará a la velocidad del cambio estratégico.

Hipótesis 5: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a una disminución de la heterogeneidad del equipo directivo.

Las características de los altos directivos son un elemento importante que determina el nicho de mercado en el cual una empresa compite y la dirección estraté-

gica que seguirá la empresa (Pegels et al., 2000). Y en este sentido existen muchos estudios que avalan la asociación entre la configuración del TMT y cambios de estrategias de dirección como el proceso de internacionalización de la empresa (Greve et al., 2008) o de diversificación internacional (Herrmann y Datta, 2005). Sin embargo, argumentan Greve et al. (2008) que pocos se han publicado sobre la relación inversa, esto es, sobre qué factores relacionados con el proceso de internacionalización de la empresa puedan ser antecedentes de la composición del equipo directivo.

Un cambio estratégico por ejemplo de penetración en nuevas áreas geográficas es un contexto adecuado para analizar la influencia de la heterogeneidad del TMT (Hambrick et al., 1996). Así, las estrategias de internacionalización¹⁰⁵ (cambio estratégico expansivo) requieren tener u obtener las correspondientes capacidades para procesar información más compleja y tratar con la incertidumbre que supone el proceso de penetración en un mercado extranjero. La internacionalización¹⁰⁶ además aumenta la necesidad de un TMT con conocimientos especializados (Sanders y Carpenter, 1998). Lo mismo ocurre con las estrategias de diversificación internacional ya que éstas están asociadas a un riesgo significativo que puede provenir de información asimétrica, incertidumbres políticas o riesgos relacionados con el tipo de cambio (Herrmann y Datta, 2005). Estos desafíos (desafíos relacionados con estrategias expansivas), argumentan los autores, tienen importantes implicaciones en las habilidades cognitivas que se necesitan, en la orientación y competencias de los directivos encargados de dicha diversificación internacional. En concreto un entorno de negocios internacionales favorece la aparición de un TMT flexible, abierto al cambio, que exhiba mayor tolerancia a la ambigüedad y que posea competencias mayores en el procesamiento de la información (Herrmann y Datta, 2005) para sortear los riesgos inherentes a la internacionalización (Jaw y Lin, 2009). Esto es un TMT heterogéneo estará asociado a la entrada en nuevas áreas geográficas (Barkema y Shvyrkov, 2007) o nuevos mercados (Boeker, 1997b). Del mismo modo un TMT diverso en cuanto a su 'tenure' está relacionado con la diversificación internacional de la empresa (Tihanyi et al., 2000). Además un TMT diverso implicará que los ejecutivos senior podrán proponer un plan más variado de resolución de problemas, ideas novedosas y un abanico más amplio de interpretación de los datos, elementos éstos conducentes a la mejora de la creatividad de la organización (Yoon et al., 2016) lo cual será necesario en procesos de cambios estratégicos expansivos.

¹⁰⁵ La diversificación internacional implica la asunción de riesgos, y eventualmente lidiar con problemas organizativos. La exposición internacional incrementa el nivel de incertidumbre de los negocios en comparación con los mercados domésticos (Tihanyi et al., 2000).

¹⁰⁶ Estrategia expansiva.

Igualmente se pronuncia Nielsen (2009); ante un alto grado de diversificación internacional donde hay que lidiar con situaciones complejas internacionales, un TMT homogéneo en cuanto a la experiencia presentará limitaciones de capacidad y habilidad para el procesamiento de la información. Además argumenta la autora, en condiciones de un alto grado de internacionalización, un TMT más homogéneo será más propenso a seleccionar un nuevo miembro del TMT que sea diferente en cuanto a experiencia internacional. Esto es, en base a esta reflexión, ante un cambio expansivo aumentaría la heterogeneidad del equipo directivo.

En definitiva parece que en entornos complejos (cambios expansivos como por ejemplo una diversificación internacional), un TMT conformado por personas con una base educativa más amplia y diversa estarán mejor preparados para afrontar el amplio abanico de situaciones relevantes que puedan surgir (Tihanyi et al., 2000). Además es altamente probable que un TMT diverso pueda modificar la orientación de la empresa hacia una mayor creatividad a través de acciones que incentiven el pensamiento creativo de los empleados y que pueda convertirse en la base de la creatividad de la organización (Yoon et al., 2016), atributo este también relacionado con los cambios expansivos.

Por otro lado, Keck y Tushman (1993) defienden que aunque los efectos de la composición del TMT en la performance han recibido mucha atención por parte de la comunidad científica, poco sabemos de aquellos factores que afectan a la composición del equipo de dirección. Y de esta forma, sus estudios concluyen que las reorientaciones¹⁰⁷ o cambios, están asociados a un incremento en los cambios en el equipo directivo y su heterogeneidad. Estudiaron la composición del TMT y sus cambios en el conjunto del grupo y no sólo en individuos particulares y la pregunta que se hicieron fue: ¿existen patrones generales en la evolución de la composición¹⁰⁸ del equipo directivo?

Y esta es la reflexión que nos hacemos también nosotros: Si equipos heterogéneos están relacionados con diversidad de capacidades y perspectivas, y cambios estratégicos expansivos lo están con esfuerzo para mejorar la posición competitiva (Wissema et al., 1980), cambios expansivos requerirán de equipos que se esfuercen en mejorar la posición competitiva lo cual podrá ser llevado a cabo a través de capacidades más diversas. Y así, de los estudios revisados parece que

¹⁰⁷ Keck y Tushman (1993) definieron en su estudio sobre la industria cementera ‘reorientaciones’ como nuevos tipos o marcas de cemento y nuevas plantas o nuevos centros de distribución. Estos elementos estarían dentro de nuestro enfoque de cambio estratégico expansivo.

¹⁰⁸ Keck y Tushman (1993) utilizan el término ‘structure’ (estructura) pero no tal y como lo define Hambrick (1994). En este caso los autores hacen referencia a la composición, es decir, las características demográficas de los equipos directivos.

ante cambios estratégicos como la internacionalización de la compañía o la diversificación internacional (a los que podríamos denominar transformacionales y de dirección expansiva), el equipo directivo al que tenderá la empresa necesitará tener capacidades que la literatura relaciona con características de heterogeneidad.

Hipótesis 6A: Los cambios estratégicos expansivos estarán asociados a un incremento de la heterogeneidad del equipo directivo.

Sin embargo, si el cambio es de dirección contractiva es más probable que no sea necesaria tanta diversidad de capacidades relacionadas con la creatividad, la innovación, la formación y la experiencia funcional.

Hipótesis 6B: Los cambios estratégicos contractivos estarán asociados a una disminución de la heterogeneidad del equipo directivo.

5.3. Cambios en la ROTACIÓN del TMT

En general, parece claro que cuando las organizaciones cambian de dirección o de estrategia lo hacen a menudo a través de cambios en el personal (Pfeffer, 1985). Y en este sentido, indica el autor, que unir los recursos humanos y sus características demográficas con la estrategia de la organización y los requerimientos operativos es un 'topic' en crecimiento dentro de la literatura de dirección de recursos humanos. Así, tal y como adelantábamos en el punto 2.3. del Capítulo 2. sobre los directivos como agentes afectados por el cambio, los cambios estratégicos corporativos pueden suponer unas necesidades directivas distintas a las anteriores, una serie de conocimientos, capacidades y experiencias diferentes (Wiersema y Bantel, 1993). En estos casos, argumentan estos autores, será necesario un cambio en el TMT que pueda llevar a buen puerto la nueva estrategia. Además, la rotación de directivos hace más fácil dicho cambio estratégico (Tushman y Romanelli, 1985; Wiersema y Bantel, 1992) que necesita de nuevos conocimientos sobre cómo implementar estrategias distintas (Boeker, 1997a; Westphal y Fredrickson, 2001). Las consecuencias esperadas de la rotación por tanto será un cambio en las perspectivas (Tushman y Romanelli, 1985), nuevos enfoques, nuevas reorientaciones a su vez y nuevos métodos y puntos de vista sobre cómo implementar la nueva estrategia. Por tanto, la creación de nuevas áreas de negocio, la eliminación de alguna de ellas o su reorganización crea necesidades de reasignación de los puestos directivos, lo cual puede servir para promover a algunos y apartar a otros (Greve y Mitsuhashi, 2007).

Las distintas dimensiones del cambio estratégico, alcance, intensidad y dirección, requerirán distintas necesidades en cuanto a las mencionadas nuevas perspectivas y enfoques.

En este sentido, veremos en primer lugar como un cambio de estrategia de distinto alcance podrá afectar a las necesidades de nuevas perspectivas y reorientaciones y, por tanto, a la rotación del equipo directivo. Un cambio importante en la organización, esto es un cambio transformacional, extenso y profundo, requiere mucho esfuerzo para su implementación. Los cambios transformacionales versus los cambios de reajuste pueden conllevar cambios en la cultura si estos cambios son muy profundos (Johnson et al. 2005). Y para cambiar la cultura de una organización primero es necesario cambiar el modo en que cada persona se comporta y piensa en relación con su trabajo (Balogun, 2001). Por tanto, los cambios transformacionales en la organización que suponen un cambio en el paradigma, y por tanto un cambio en las perspectiva y en la cultura, necesitan de cambios individuales. Y los individuos cambian su *modus operandi* de forma gradual, necesitan tiempo para cambiar (Balogun, 2001). Johnson et al. (2005) argumentan que la incorporación de nuevos directivos en el más alto nivel suele ser habitual en estos procesos de cambio muy rápidos y amplios (muy intensos y de gran alcance, esto es, transformacionales). Un cambio estratégico que necesite un cambio cultural (cambio transformacional) y sobre todo si este es rápido, conllevaría un cambio en los trabajadores y especialmente un cambio en el equipo directivo (Johnson et al. 2008), máximo exponente de la cultura existente en una organización.

Hipótesis 7: Los cambios estratégicos de mayor alcance estarán asociados a una mayor rotación del equipo directivo.

La segunda dimensión del cambio estratégico que analizaremos será la intensidad o velocidad y su relación con la rotación del TMT.

Los cambios intensos están asociados a importantes cambios estructurales que podrían gestionar el cambio de arriba abajo y relacionado con una clara visión o intención estratégica desarrollada por un individuo considerado como el líder de la organización (Johnson et al., 2005). Estos cambios de mayor intensidad suelen provocarse por la existencia de fuertes presiones sobre los directivos. Por el contrario, los cambios incrementales o de menor intensidad en cambio se producen durante periodos de convergencia o de implementación más o menos largos (Sánchez et al., 2010).

Algunos autores argumentan que cambios rápidos requieren estrategias directivas o coercitivas (Buchanan et al., 1999). El equipo directivo tendrá que tener estas habilidades para corresponder de forma efectiva con los cambios rápidos. Y si no las tiene es posible que sea sustituido por directivos con estas competencias.

Si la empresa optase por un cambio rápido, necesitará romper la inercia y requerirá de cohesión y visión conjunta. La organización en estos casos seguramente necesitará contratar nuevos empleados. Lo importante no es tanto la estabili-

dad de los miembros del equipo directivo sino la estabilidad de los roles de dichos miembros (Higgins et al., 2012). Por tanto, argumentan estos autores, parece que un cambio radical (muy rápido) podría requerir una visión nueva, un nuevo enfoque y el desapego a las rutinas establecidas. En consecuencia es más probable una renovación mayor del equipo directivo para acometer los cambios rápidos.

Un cambio de reajuste, no transformacional pero rápido, supone que la organización tiene que asignar prioridades a las áreas críticas para mejorar de forma rápida y significativa (Johnson et al., 2005). A este cambio estratégico muy intenso se le denomina ‘reconstrucción’ o ‘darle la vuelta a la situación’¹⁰⁹ y pone el énfasis en la velocidad de cambio, bien en una rápida reducción de costes y/o generación rápida de ingresos (Johnson et al., 2005). Un cambio de reajuste y rápido (Big Bang), lo que Johnson et al., (2005) denominan ‘reconstrucción’ (cambios para reajustar la organización con iniciativas implementadas simultáneamente (Balogun, 2001), podría llevar asociados cambios en el equipo directivo de forma selectiva, bien en el CEO, y/o en marketing, ventas o finanzas (Johnson et al., 2005). Y las razones de estos cambios podrían ser las siguientes: que los accionistas vean a los directivos actuales como parte del problema pues con ellos se generó la situación de posible deterioro de la empresa, por la necesidad de incorporar directivos nuevos especializados en darle la vuelta a la situación o simplemente porque directivos de fuera pueden traer un enfoque distinto a como se ha gestionado la empresa en el pasado (Johnson et al., 2005).

En conclusión, los cambios estratégicos rápidos o muy intensos están relacionados con cambios o rotación selectiva en el TMT. Por tanto, no necesariamente tenemos que observar cambios importantes en el equipo directivo, pero si existen, estos tendrán lugar en determinados puestos de trabajo. En conclusión, sería esperable una mayor rotación pero selectiva en el equipo directivo.

Sin embargo, los cambios incrementales pueden ser beneficiosos puesto que se construyen sobre las competencias, rutinas y creencias de los miembros de la organización (Johnson et al., 2005). Además, aseguran estos autores, el desarrollo de la estrategia es incremental por naturaleza. Se construye sobre la estrategia anterior, esto es, el cambio es adaptativo y sólo ocasionalmente nos encontramos con cambios tipo Big Bang¹¹⁰. Por tanto, el cambio es más probable que sea entendido e incluso puede ganarse el compromiso de los empleados cuando éste sea un cambio incremental o de baja intensidad (Johnson et al., 2005). Por tanto, en un cambio incremental parece que podamos esperar una mayor continuidad, apego a las rutinas

¹⁰⁹ El término utilizado por Johnson et al., 2005 para la expresión ‘darle la vuelta a la situación’ es *Turnaround*.

¹¹⁰ Cambios estilo Big Bang: cambios muy intensivos en los que se reajusta la operativa de la organización con muchas iniciativas implementadas simultáneamente.

existentes y perspectiva histórica ligada al mantenimiento de la cultura corporativa existente en la empresa (Johnson et al., 2005). Dicen estos autores que esto podría significar una mayor continuidad del equipo directivo, que no haya cambios en el TMT o que éstos sean menores, e incluso que las incorporaciones se produzcan por promoción interna. Esto es, en contextos de cambios incrementales, las necesidades respecto del equipo directivo son mínimas (Keck y Tushman, 1993).

Hipótesis 8: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a una mayor rotación del equipo directivo.

En tercer lugar, estudiaremos las relaciones esperadas en la variable rotación del TMT ante un cambio de dirección estratégica.

Las empresas tienden a escoger altos ejecutivos que casan con sus estrategias. En el caso de estrategias de internacionalización por ejemplo, las empresas necesitan equipos directivos con esta competencia (Wally y Becerra, 2001; Greve et al., 2008). En procesos de internacionalización la adaptación de la empresa al entorno estará influenciada por la composición del TMT (Wally y Becerra, 2001). Pero, aseveran estos autores, el resultado de dicha adaptación, a través de un proceso iterativo, también influenciará la composición del TMT.

Por tanto, se pueden producir cambios en el equipo directivo como consecuencia de cambios en la dirección estratégica, fusiones o adquisiciones o cambios en la estrategia corporativa en general (Wiersema y Bantel, 1993). En concreto, estos investigadores demostraron en sus estudios una relación positiva entre cambios estratégicos a nivel corporativo y rotación del TMT.

Otro de los motivos habituales de despido del CEO son los malos resultados de la compañía (Boeker, 1992). Es más, apunta este investigador, a veces, el CEO tiene mucho poder y en lugar de apartarlo, sucede que los que son despedidos son directivos vinculados jerárquicamente a éste. Unos malos resultados, como ya hemos apuntado anteriormente, puede ser uno de los motivos que induzcan al cambio de estrategia en una organización y éste cambio podría redundar, recordando la revisión del modelo de la teoría de Upper Echelons de Carpenter, Geletkanycz, y Sanders (2004), en una mayor rotación del equipo directivo. Cuando se elige a un nuevo CEO por parte del consejo de administración aquellos candidatos que están más capacitados para cambiar la dirección de la empresa son candidatos más atractivos cuando las cosas no marchan bien (Parrino, 1997).

Por otro lado, Stein et al. (2011) a partir de otros estudios clasifican los motivos de rotación del CEO en endógenos (participación en el capital, retribución, procedencia del CEO, selección de consejeros y competencias) y exógenos (edad y antigüedad del CEO, influencia del predecesor, edad y tamaño de la compañía,

tipo de industria, composición del consejo, tamaño y dedicación del consejo de administración, sucesor válido y fusiones y adquisiciones).

El motivo de rotación del CEO que tendría relación con el cambio estratégico sería el de fusiones y adquisiciones, cambio estratégico expansivo, y éste sería el motivo de cese mayoritario según el estudio empírico que realizaron Stein et al. (2011) con un 30% de los casos. Las fusiones y adquisiciones se pueden dividir en dos tipos: sinérgicas y disciplinarias. Las sinérgicas no llevan asociadas un cambio en el CEO ya que la empresa a fusionar está bien gestionada y una salida del CEO podría provocar un empeoramiento de los resultados. En cambio las disciplinarias se llevan a cabo por unos resultados por debajo de la media y la sustitución de la dirección será una medida necesaria para darle la vuelta a la situación (Stein et al., 2011).

Krishnan, Miller, y Judge (1997) revelaron que en el marco de las adquisiciones de empresas la complementariedad del equipo directivo en relación a su experiencia, o lo que es lo mismo diferencias en el background funcional, están negativamente relacionadas con la rotación de los directivos de la empresa adquirida, es decir, producen menores cambios en la cúpula directiva. Lo que se sugiere es que las diferencias en experiencia funcional son más fácilmente integrables en la nueva organización. Los cambios en el TMT de la empresa comprada se relacionan de modo negativo con la performance posterior a la adquisición. Siguiendo con el caso de las fusiones y adquisiciones (cambio estratégico expansivo según vimos en el punto 3.3. del Capítulo 1 sobre dirección del cambio estratégico), Porter (1987) dice que una economía de escala importante en las organizaciones tiene relación con que el TMT de la empresa que compra asuma la responsabilidad del equipo directivo de la empresa comprada. En este caso, el equipo directivo de la empresa comprada dejaría su puesto. De todas formas, asegura este autor que este extremo siempre es más fácil que suceda cuando el background funcional del equipo directivo de la empresa comprada sea similar al de los directivos de la empresa que compra. Una reducción de la plantilla directiva es una forma obvia de economizar evitando duplicidades. Asimismo, en grandes empresas sobre todo, existen, o a menudo se crean, nuevas oportunidades de promoción para los directivos por ejemplo en el caso de una fusión y/o adquisición (Dalton y Kesner, 1983).

Esta relación, ‘fusiones y adquisiciones’ y cambios en el equipo directivo, también fue analizada por Walsh (1988) encontrando una correlación entre ambas variables. Cuando el equipo directivo de la empresa que compra conoce el tipo de negocio de la empresa que compra, existirá un cambio directivo mayor en la empresa comprada dado que la empresa adquirente no corre tantos riesgos de dejar escapar directivos de la empresa comprada (Walsh, 1989). Adicionalmente, en este caso, la empresa compradora puede de forma rápida reducir las duplicidades

a las que hacía referencia Porter (1987) y minimizar los costes de personal del estamento directivo. En todo caso, hay que decir que este tipo de cambio estratégico es muy particular y dependiendo del tipo de empresa, tamaño y sector pueden ser cambios más o menos frecuentes o habituales.

Por otro lado, Hambrick y Mason (1984) argumentan que las funciones dentro de la empresa relacionadas con nuevas oportunidades de mercado o la expansión de nuevos mercados y productos se centra en los puestos especializados como marketing, ventas e I+D que son más proclives a nuevas ideas e innovación. Sin embargo, la alta dirección con una orientación operativa como los puestos de producción, ingeniería, contabilidad o finanzas, parece que guardan un sentido más conservador hacia el cambio dado que sus áreas están especializadas en mantener el control, mejorar la eficiencia y seguir los objetivos planteados. Por tanto, en contextos de expansión áreas como marketing, I+D, etc, pueden ser funciones dominantes versus momentos de contracción en los que áreas como finanzas (ejecución de desinversiones por ejemplo) o ventas puedan sobresalir.

En conclusión, la literatura avala la relación entre los cambios estratégicos y la rotación del TMT. Además parece que los cambios expansivos, ya sean fusiones y adquisiciones o internacionalización por ejemplo, podrían estar asociados a algún tipo de rotación menor, y en todo caso selectiva para completar competencias necesarias y no existentes en la organización. No parece por tanto que exista per se una asociación entre cambio expansivo y mayor rotación sino más bien lo contrario.

Hipótesis 9A: Los cambios estratégicos expansivos estarán asociados a una menor rotación del equipo directivo.

En relación a los cambios contractivos, éstos podrían conllevar un ajuste de la plantilla y reducción de puestos directivos (Johnson et al., 2005). Además, este tipo de cambios suelen ser traumáticos y de toma de decisiones difíciles y una mayor rotación de los miembros del equipo directivo podrían ayudar a romper la inercia de la organización. Los cambios estratégicos contractivos por tanto, estarán relacionados con una mayor rotación del TMT.

Hipótesis 9B: Los cambios estratégicos contractivos estarán asociados a una mayor rotación del equipo directivo.

5.4. Cambios en la ESTRUCTURA del TMT

Cuando existe una reorganización de las responsabilidades del TMT en una empresa con nueva asignación de roles (lo que podría conllevar un cambio en la

estructura de poder del equipo directivo) asistiremos a una nueva combinación de capital humano, social y cognitivo que puede fortalecer la capacidad de la empresa a iniciar un cambio estratégico (Domínguez y Barroso-Castro, 2016)¹¹¹. Nuestra reflexión se basa en que lo mismo podría ser válido de forma recursiva, esto es, un cambio estratégico podría modificar las responsabilidades del TMT y por tanto su estructura de poder¹¹². La importancia del poder de los TMT dentro de las organizaciones sugiere que pueda ser interesante el estudio de la distribución de poder en los equipos (Finkelstein, 1992). Dice este autor que el poder puede residir en uno o dos directivos y en otros equipos el poder puede estar más disperso. Se preguntan asimismo ¿cuán estable es la distribución de poder a lo largo del tiempo? O ¿cómo cambian los equilibrios de poder en la empresa? Estas preguntas que sugiere el autor como líneas interesantes de investigación futuras puestas en relación con la dimensión de cambio estratégico llevado a cabo serán cuestiones que intentaremos abordar en nuestro estudio.

De cara a efectuar los cambios de estrategia en una organización es necesario una influencia potente bien sea de un individuo o de un grupo de dos elementos, poder e interés. Éstos pueden ser el CEO, un miembro poderoso del consejo o un asesor externo con influencia (Robbins y Coulter, 2000; Johnson et al., 2005). Para alcanzar estos cambios una nueva configuración de la estructura de poder podría ser necesaria, especialmente si el cambio es de alcance transformacional (Johnson et al., 2005)¹¹³. Y tanto es así que los directivos que atraviesan un cambio revolucionario, (transformacional y rápido) asumen el rol de emprendedores reinventando tanto sus organizaciones como su entorno (Meyer et al., 1990).

Smith et al. (2006) nos introduce el término desigualdad que se refiere a la distribución de forma desigual del poder dentro de un equipo e igualdad que se refiere a la distribución del poder de forma igual. La desigualdad de la distribución del poder podría estar asociada a la centralización del poder y la igualdad a la descentralización del mismo.

¹¹¹ Una reorganización directiva no implica necesariamente un cambio en los miembros del equipo directivo. Tampoco, desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, una reorganización del TMT supone la renovación inmediata de los recursos y capacidades de los altos directivos (Domínguez y Barroso-Castro, 2004). Sin embargo, aseguran estas autoras, la asunción de un nuevo puesto con nuevas responsabilidades hará que los directivos analicen el entorno del negocio desde una perspectiva funcional que les llevará a prestar más atención.

¹¹² Los cambios en la estrategia y en la estructura, en muchas ocasiones, ocurren en el mismo periodo temporal (Tsoukas y Chia, 2002).

¹¹³ Cambios en la distribución de poder son muy frecuentes en empresas cotizadas (Domínguez y Barroso-Castro, 2016).

Si la autoridad es descentralizada, se delega a las divisiones, departamentos funcionales y gerentes en los niveles inferiores de la organización (Hill y Jones, 1996). Argumentan estos autores que esto flexibiliza la organización ahorrando costes burocráticos y evitando problemas de comunicación y coordinación dado que la información no se tiene que elevar a los niveles superiores para la toma de decisión.

En definitiva, que la estructura avance hacia más centralización o más descentralización dependerá de los siguientes factores:

Cuadro 23. Factores que influyen en la mayor o menor centralización del poder

MÁS CENTRALIZACIÓN	MENOS CENTRALIZACIÓN
Ambiente estable	Ambiente complejo e incierto
Gerentes de nivel bajo no tienen capacidad ni experiencia en comparación al alto equipo directivo	Gerentes de nivel más bajo son capaces y tienen experiencia en la toma de decisiones
Gerentes de nivel más bajo no desean intervenir en las decisiones	Gerentes de nivel más bajo desean intervenir en las decisiones
Las decisiones son significativas	Las decisiones son relativamente secundarias
La organización se enfrenta a una crisis o existe riesgo de que la compañía fracase	La cultura corporativa está abierta para permitir al TMT a expresarse
La compañía es grande	La compañía está geográficamente dispersa
La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes por debajo no opinen	La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes participen y tengan suficiente flexibilidad para tomar decisiones

Fuente: Robbins y Coulter (2000)

En este punto es importante diferenciar el alcance del cambio cuando este es extenso y afecta a muchos temas distintos, de cuando el cambio solo afecta a unas pocas decisiones pero es profundo.

En el primer caso, cambios muy extensos parece que existirá una mayor necesidad de comunicación y coordinación que es facilitada por la descentralización. Asimismo cuanto más alcance en extensión tengan los cambios estratégicos más perspectivas y habilidades cognitivas serán necesarias, lo cual implica disponer de más heterogeneidad en los equipos, y cuanta más diversidad en la organización más descentralización es necesaria (Galbraith, 2002). En este caso el TMT en su

conjunto jugará un papel muy importante ya que podrá expresarse y tendrá mayor libertad de acción (Robbins y Coulter, 2000). En definitiva, cambios de mayor extensión supone emprender muchos cambios al mismo tiempo que requieren abordar muchas situaciones distintas, y la organización, en estos casos, debería tender hacia más descentralización si quiere acometer estos procesos con éxito.

Hipótesis 10A: Los cambios estratégicos más extensos estarán asociados a una mayor descentralización del poder dentro del equipo directivo.

Hill y Jones (1996) argumentan que en ocasiones la toma de decisiones centralizada, por ejemplo en época de crisis (p.ej. Iacocca y Chrysler) facilita más la coordinación de las actividades organizacionales necesarias para la implementación de una determinada estrategia. En general, la concentración de poder en el TMT está relacionada con la magnitud del cambio estratégico (Greve y Mitsuhashi, 2007). Y en este sentido, cambios profundos, requerirán más cohesión y una mayor centralización de la toma de decisiones. Estos cambios profundos, esto es, cambios estratégicos importantes, pueden requerir de un liderazgo fuerte, y por tanto mayor centralización del poder dentro del TMT en personas clave.

Hipótesis 10B: Los cambios estratégicos más profundos estarán asociados a una mayor centralización del poder dentro del equipo directivo.

En segundo lugar, analizaremos cómo los cambios estratégicos implementados con diferente intensidad/velocidad pueden conllevar cambios en la estructura de poder del TMT. Esto es, según la velocidad del cambio en la estrategia de la empresa la distribución de poder dentro del equipo directivo será más o menos centralizada.

Las reorientaciones son cambios discontinuos que suceden en la organización y que afectan a cambios en la estrategia, en la estructura, el poder y el control (Tushman y Romanelli, 1985). Así se pronuncia también Lant et al. (1992); las reorientaciones estratégicas se producen a veces en periodos muy breves donde encontramos cambios discontinuos y simultáneos en la estrategia, la distribución de poder y la estructura y control. Dichos cambios estratégicos en periodos breves, cambios intensos, es probable que estén asociados a la concentración de poder y de liderazgo en un individuo que lleve a cabo los cambios utilizando la autoridad directiva personal (Johnson et al., 2005) de tal forma que el grado de interdependencia sería alto para poder lograr las metas de cambio. Además si la empresa se enfrenta a una crisis, esto es una situación de baja performance, tal y como argumentan Robbins y Coulter (2000), es probable que la tendencia fuese hacia más centralización. Esta asunción inferimos que estará relacionada con la intensidad del cambio.

Avala Finkelstein (1992) las tesis de Murray (1978) según las cuales la elección estratégica es el resultado de una negociación. Y en este sentido, dice el autor, que cuando el poder está disperso entre diferentes actores el cambio estratégico será incremental. ¿Quiere decir esto que cuando se produce un cambio estratégico incremental (poco intenso) se asocia a una dispersión o descentralización del poder entre los miembros del equipo directivo? Y por ende, en sentido recursivo, ¿los cambios estratégicos rápidos estarían asociados a una mayor centralización del poder dentro del TMT?

En resumen, podríamos extraer de la literatura revisada que, en general, los cambios estratégicos intensos necesitan de decisiones y acciones rápidas que es más fácil que se puedan generar cuando dicha decisión está centralizada. Por tanto los cambios rápidos e intensos estarán asociados a una mayor centralización y los cambios incrementales podrían estar relacionados con una mayor descentralización dentro del TMT.

Hipótesis 11: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a una mayor centralización del poder dentro del equipo directivo.

Por último, analizaremos como los cambios estratégicos de dirección pueden tener implicaciones en la estructura de poder dentro del equipo directivo. Miles (1982) argumentó que la diversificación estratégica se veía influida por el poder de determinados grupos funcionales. Nos podríamos preguntar si a la inversa también se cumple esa asunción. A saber, ¿Cuándo la empresa escoge implementar un cambio de estrategia basado en la diversificación, la estructura de poder del TMT evoluciona hacia mayor descentralización en determinados grupos funcionales o determinadas personas? Parece razonable pensar que el peso del poder dentro del TMT pueda verse modificado en función de si el cambio estratégico es expansivo o contractivo. Y en este caso, la diversificación como cambio estratégico expansivo, puede hacer que refuerce la descentralización de poder en el equipo directivo. En este sentido, Song (1982) estableció una relación entre la estrategia de diversificación y el diferente número de áreas funcionales representadas en el TMT.

Aunque podamos asociar diversificación con descentralización, habrá que distinguir entre diversificación en negocios relacionados y en los no relacionados. Aquellos planteamientos de diversificación que tengan relación, mayor o menor, con el negocio principal necesitarán de interdependencia ya sea más intensa o menos, cosa que no tendrá eco en diversificaciones de negocios no relacionados (Michel y Hambrick, 1992). En este caso, la mayor interdependencia corporativa es una condición, argumentan convincentemente estos autores, que llama a incorporar ciertas habilidades y perspectivas dentro del equipo directivo, en concreto, una mayor cohesión social y una base de conocimiento operativo más amplio.

Esto es, más experiencia o antigüedad en la empresa y conocimiento de diversos departamentos. Una forma de gestionar los requerimientos de información asociados con la interdependencia, argumentan estos autores, sería a través de la base de conocimiento de los ejecutivos.

Respecto de la relación entre orientación estratégica e importancia funcional, y tal y como indican Chaganti y Sambharya (1987) haciendo mención a Hitt, Ireland y Palia (1982), en las organizaciones que persiguen una estrategia de crecimiento interno las orientaciones funcionales importantes son la administración general, recursos humanos y la investigación y desarrollo. Para aquellas que persiguen el crecimiento externo lo principal es la administración general, las finanzas y el marketing. Y para aquellas que tienen un objetivo de reducción estratégica lo importante serían las finanzas y el marketing. Por tanto, la descentralización también podrá derivarse a determinadas áreas más que a otras dependiendo del tipo de estrategia de crecimiento adoptada.

Asimismo, Hambrick (1987) relata el caso de la división Scribe que incorpora un nuevo director general tras años de malos resultados. Este nuevo ejecutivo diseñó una nueva estrategia basada en invertir en I+D y productos de más calidad y diseño cambiando el tipo de cliente objetivo. Evaluó a su equipo directivo sacando a relucir ciertas deficiencias que le hicieron modificar el periodo de implantación de su nuevo plan estratégico. El TMT necesitaba de ciertas capacidades que ni tenía ni podían ser adquiridas en un plazo de tiempo asumible. Por tanto, este director general tuvo que cambiar la estructura. Decidió manejar el antiguo negocio y el nuevo en paralelo creando una sub unidad para el anterior negocio nombrando incluso un director para ello. Podríamos decir que formuló un cambio estratégico expansivo y descentralizó la estructura de poder. Sin embargo, para ello uno de los elementos clave sería la interdependencia entre marketing e I+D y entre producción e I+D, en donde las negociaciones y la cooperación necesitarían ser fluidas (Hambrick, 1987). De este ejemplo del autor podemos inferir que los cambios expansivos necesitan de nuevas iniciativas, se abren nuevos frentes de decisión y de implementación y requieren de esfuerzos adicionales. Para este tipo de escenarios las estructuras que eventualmente pueden casar mejor y resultar más exitosas son las estructuras descentralizadas.

En definitiva, la dirección del cambio estratégico podría marcar ciertos cambios en la estructura del TMT. Por ejemplo, un cambio estratégico corporativo de dispersión geográfica estará relacionado con mayor descentralización (Robbins y Coulter, 2000). Cambios estratégicos expansivos parece que puedan estar relacionados con una mayor flexibilidad del TMT para la toma de decisiones y mayor participación de cara a la mejor implementación de los cambios y esto supone equipos directivos cuya decisión esté más descentralizada (Robbins y Coulter, 2000).

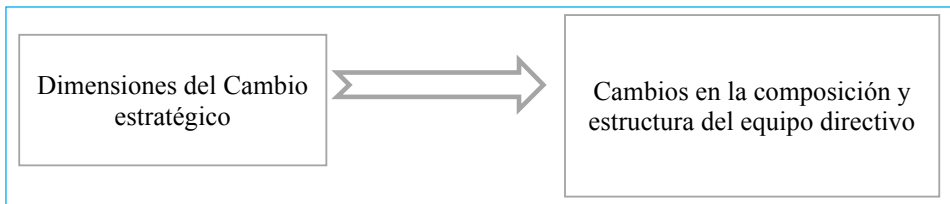
Hipótesis 12A: Los cambios estratégicos expansivos estarán asociados a una mayor descentralización del poder dentro del equipo directivo.

Por el contrario, los cambios contractivos suelen requerir decisiones difíciles y a menudo dolorosas que necesitan de un liderazgo fuerte y decidido. En este tipo de escenario es más probable que asistamos a una mayor centralización del poder dentro del TMT.

Hipótesis 12B: Los cambios estratégicos contractivos estarán asociados a una mayor centralización del poder dentro del equipo directivo.

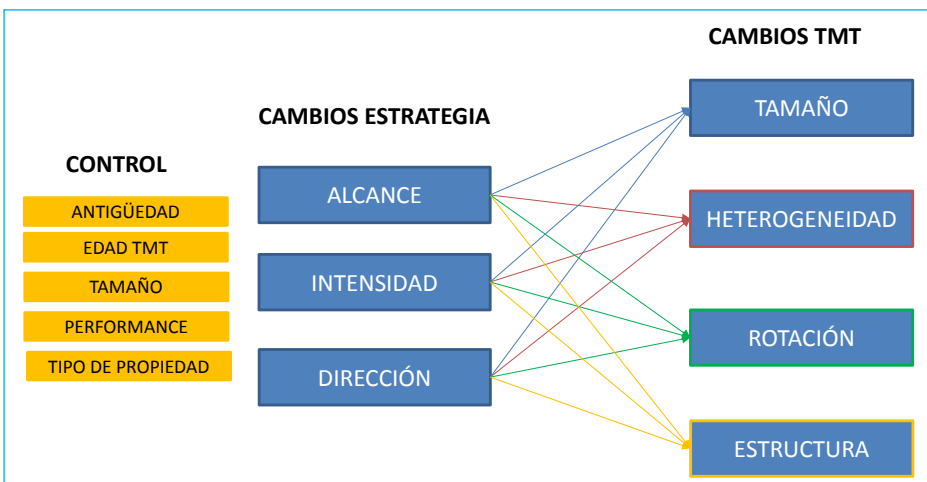
Resumimos el modelo de relaciones propuesto y las hipótesis en los siguientes cuadros.

Ilustración 22. Representación esquemática modelo de relaciones o hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23. Modelo teórico a contrastar



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Resumen de relaciones entre cambio estratégico y cambios en la composición y estructura del TMT. Hipótesis.

		DIMENSIONES DEL CAMBIO ESTRATÉGICO (Variables dependientes)		
		ALCANCE: A MÁS EXTENSO (A) Y PROFUNDO (B)	INTENSIDAD: A MÁS RÁPIDO	DIRECCIÓN: -A MÁS EXPANSIVO (A). -A MÁS CONTRACTIVO: (B)
COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL TMT (Variables independientes)	TAMAÑO	H1: +	H2: +	H3A: + H3B: -
	HETEROGENEIDAD	H4: +	H5: -	H6A: + H6B: -
	ROTACIÓN	H7: +	H8: +	H9A: - H9B: +
	ESTRUCTURA: (CENTRALIZACIÓN)	H10A: - H10B: +	H11: +	H12A: - H12B: +

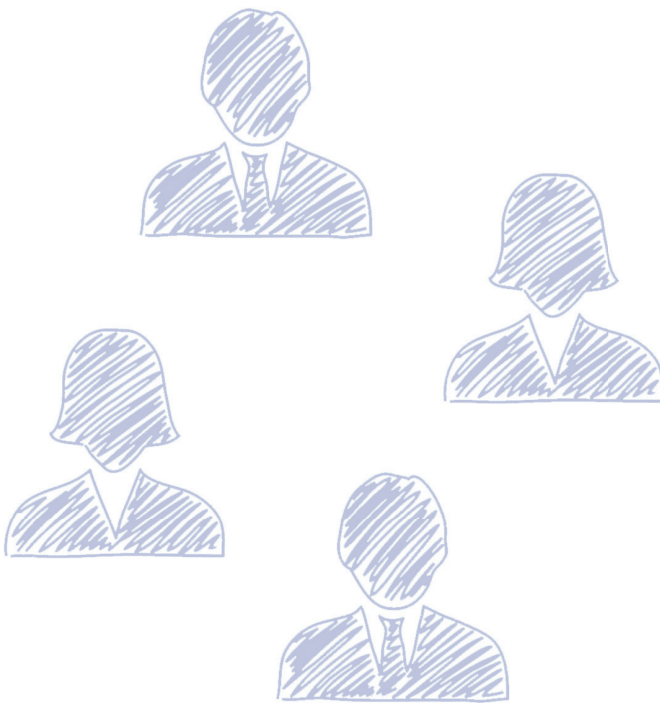
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. Resumen de las hipótesis

CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN Y LA ESTRUCTURA DEL TMT	RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS
TAMAÑO	Hipótesis 1: Los cambios estratégicos de mayor alcance estarán asociados a un incremento del tamaño del equipo directivo. Hipótesis 2: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a un incremento del tamaño del equipo directivo. Hipótesis 3A: Un cambio estratégico expansivo estará asociado a un incremento del tamaño del equipo directivo. Hipótesis 3B: Un cambio estratégico contractivo estará asociado a una disminución del tamaño del equipo directivo.
HETEROGENEIDAD	Hipótesis 4: Los cambios estratégicos de mayor alcance estarán asociados a un incremento de la heterogeneidad en el equipo directivo. Hipótesis 5: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a una disminución de la heterogeneidad en los equipos directivo. Hipótesis 6A: Los cambios estratégicos expansivos estarán asociados a un incremento de la heterogeneidad en el equipo directivo. Hipótesis 6B: Los cambios estratégicos contractivos estarán asociados a una disminución de la heterogeneidad del equipo directivo.

CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN Y LA ESTRUCTURA DEL TMT	RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS
ROTACIÓN	<p>Hipótesis 7: Los cambios estratégicos de mayor alcance estarán asociados a una mayor rotación del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 8: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a una mayor rotación del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 9A: Los cambios estratégicos expansivos estarán asociados a una menor rotación del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 9B: Los cambios estratégicos contractivos estarán asociados a una mayor rotación del equipo directivo.</p>
ESTRUCTURA	<p>Hipótesis 10A: Los cambios estratégicos más extensos estarán asociados a una mayor descentralización del poder dentro del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 10B: Los cambios estratégicos más profundos estarán asociados a una mayor centralización del poder dentro del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 11: Los cambios estratégicos más intensos estarán asociados a una mayor centralización del poder dentro del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 12A: Los cambios estratégicos expansivos estarán asociados a una mayor descentralización del poder dentro del equipo directivo.</p> <p>Hipótesis 12B: Los cambios estratégicos contractivos estarán asociados a una mayor centralización del poder dentro del equipo directivo.</p>

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 3

Estudio empírico

La revisión de la literatura de investigación relacionada con el cambio estratégico y los equipos directivos nos han conducido a la formulación de unas hipótesis basadas en un modelo teórico que hemos presentado en el Capítulo 2. El objetivo de nuestro trabajo de investigación, a partir del planteamiento teórico expuesto, ha sido contrastar el modelo presentado y sus hipótesis mediante un estudio empírico que avalará o no las relaciones teóricas presentadas.

Con este objetivo comenzaremos presentando dentro de esta introducción del estudio empírico la importancia actual de los constructos utilizados. Seguidamente describiremos la muestra que hemos utilizado, lo que llamamos el universo de estudio. Un aspecto importante en nuestro trabajo será la metodología de investigación empleada, el diseño del cuestionario y el desarrollo del trabajo de campo. Por último desarrollaremos como hemos medido las distintas variables del modelo.

Importancia actual de los constructos utilizados:

Los dos temas importantes dentro del campo de la investigación del constructo ‘estrategia’ de los últimos veinte años han sido: el proceso de la toma de deci-

siones estratégicas y el rol del equipo directivo (Papadakis y Barwise, 2002 apoyándose en otros autores). Por tanto, en base a este segundo elemento, el TMT, revisaremos en este apartado tanto la importancia en la literatura de investigación del constructo ‘cambio estratégico’ como la de la variable dependiente de nuestro modelo; variaciones en la composición y estructura del ‘top management team’. Para ambas variables analizaremos en Web of Science cuál ha sido su impacto en dos ítems concretamente, en el *título* de los artículos de investigación y otros tipos de documentos de investigación y también en el *topic*¹¹⁴ de los mismos.

La entrada total de ‘*cambio estratégico*’ en el ítem ‘título’ es de 974. De los cuales 545 pertenecen a entradas en artículos y el resto a revisiones de libros, material editorial, revisiones de capítulos de libros, etc. De estas 974 entradas 374 pertenecen a la categoría Management, 254 a Business y 77 a Economics y 269 a otras categorías.

El constructo ‘cambio estratégico’ comienza su andadura hacia los años ochenta, en los noventa cobra importancia poco a poco y es en este siglo, en estos últimos años, cuando vuelve a aumentar su importancia consolidándose año tras año.

Respecto de cuantas veces han sido citados los artículos en los que aparecen en sus títulos el constructo ‘cambio estratégico’ tendríamos un total de 15.538 veces a lo largo de toda la serie histórica y una media de 194 veces por año. De este total, 14.836 fue la suma de veces citadas sin tener en cuenta las auto citas. El aumento de las referencias bibliográficas en las que se citan artículos en cuyo título aparece el constructo ‘cambio estratégico’ ha ido en aumento desde el año 2001.

Respecto de la utilización de este constructo en el *topic*, éste ha tenido un total de 20.134 entradas en toda la serie temporal, de los cuales 14.508 pertenecen a artículos de investigación. Del total, 4.789 son entradas relacionadas con Management, 3.092 con Business y 1.568 con Economics. Desde los años noventa el constructo ha ido *in crescendo* hasta alcanzar una estabilidad en los últimos años.

Este constructo, en la clasificación mencionada, Management, Business y Economics ha sido citado un total de 151.236 veces en el conjunto de su serie histórica, unas 3.600 veces de media por año.

La conclusión que podemos extraer del estudio de la utilización del constructo ‘cambio estratégico’ tanto en el título como en el ‘topic’ del artículo es que es un concepto que si bien ha sido utilizado desde los años noventa al menos, su utilización y estudio se ha visto incrementado en los últimos años de forma notable.

¹¹⁴ Topic: Incluye palabras que puedan aparecer en el Título, el Abstract y palabras clave del autor.

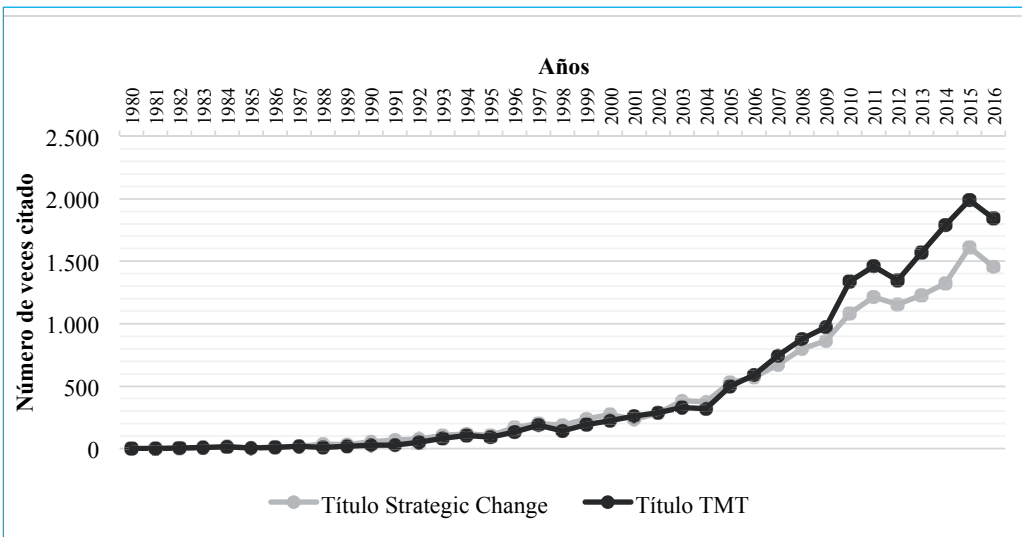
Respecto de la variable dependiente, el TMT (*Top Management Team*) o equipo directivo las conclusiones de la búsqueda en Web of Science son las siguientes: Existen 276 entradas en el ‘título’ pertenecientes a la categoría de Management, 209 a Business y 20 a Economics. 266 corresponden a artículos de investigación y el resto a otras derivadas investigadoras. Realmente parece vislumbrarse una mayor relevancia del constructo a partir del año 2005.

Respecto del ‘*Topic*’, apreciamos 2.601 entradas en el que aparece el constructo TMT, de las cuales 1.511 pertenecen a Management, 1.014 a Business y 101 a Economics.

Respecto de las veces que se ha citado artículos en cuyos *topics* aparezca las palabras ‘Top management team’ contabilizamos un total de 72.256 veces, una media de 2.064 veces al año. El incremento es importante desde los primeros años de este siglo.

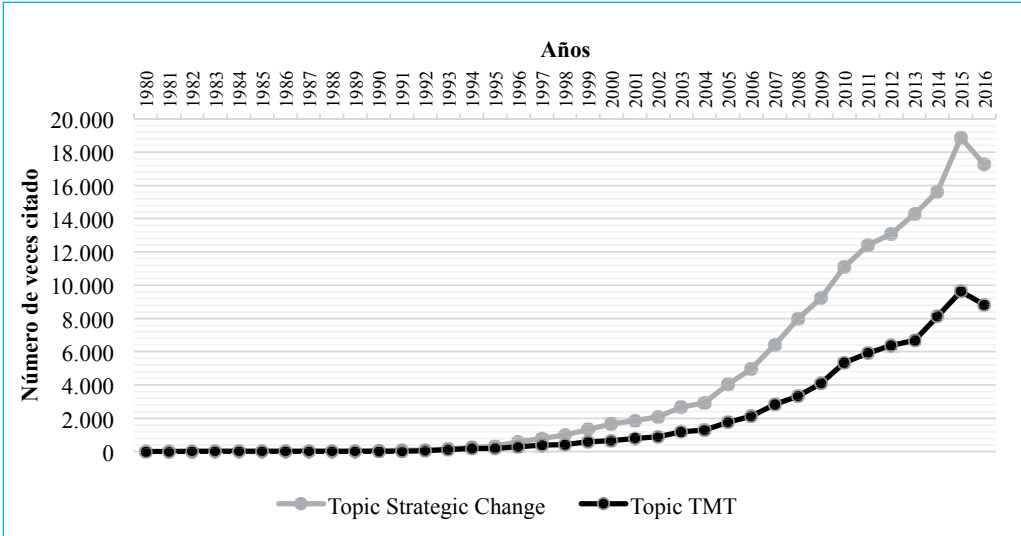
A continuación representaremos como resumen de los datos expuestos dos gráficos referidos a las veces que se han citado los constructos ‘strategic change’ y ‘TMT’ tanto en artículos donde éstos aparecían como título como en aquellos que aparecía como topic.

Gráfico 1. Comparativa entre el constructo Cambio estratégico y Equipos Directivos en cuanto al número de veces que dichos constructos han sido citados dado que aparecen en el ‘título’ de artículos de investigación.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Web of Science

Gráfico 2. Comparativa entre el constructo Cambio estratégico y Equipos Directivos en cuanto al número de veces que han sido citados artículos donde aparecen dichos constructos en el ‘Topic’



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Web of Science

A la vista de los gráficos comparativos podemos concluir en primer lugar que ambos constructos adquieren mayor relevancia desde el año 2000 aproximadamente. En segundo lugar, cambio estratégico supera con creces a equipo directivo en número de citas en el ‘topic’ pero llama la atención que respecto a artículos citados en cuyo ‘título’ estén dichos constructos, desde el año 2004 aproximadamente, el TMT despegaba en número de citas respecto a Cambio Estratégico con una tendencia de crecimiento más pronunciada.

1. UNIVERSO DE ESTUDIO

Al igual que la mayoría de estudios empíricos en el campo de la estrategia, la investigación sobre Upper Echelons está basada principalmente en una muestra selectiva no probabilística, mientras que las hipótesis que se testan en ciencias sociales en general están basadas en una muestra aleatoria y teorías de la probabilidad (Nielsen, 2010)¹¹⁵. Dado que nuestro trabajo está bajo el paraguas de la teo-

¹¹⁵ Normalmente una muestra aleatoria se lanza sobre una población más extensa que una muestra selectiva y sigue una distribución normal. Según la teoría de la probabilidad, esta muestra

ría promulgada por Hambrick y Mason (1984) nuestro universo de estudio estará acotado eligiendo una muestra basada en las hipótesis que queremos testar. En este caso serán las pequeñas y medianas empresas que son la base del tejido empresarial valenciano. Las empresas de tamaño medio representan además el marco adecuado para el análisis del efecto de los factores que motivan, limitan o facilitan el impulso de cambios en la estrategia empresarial (Sánchez et al., 2010). Las empresas medianas disponen de estructuras directivas suficientes para ver su evolución ante cambios estratégicos, y además se apoyan más que las grandes en las capacidades de los mismos que en recursos administrativos (Sánchez et al., 2010)¹¹⁶. El criterio de selección de las empresas ha sido el adoptado por la recomendación de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003/361/EC, artículo 2, cuyas definiciones entraron en vigor el 1 de enero de 2005 (diario oficial L 124, 20/05/2003 P. 0036-0041: número de empleados y facturación o importe total del balance).

Cuadro 26. Criterios clasificación pequeña y mediana empresa

CATEGORÍA DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	FACTURACIÓN	BALANCE
Mediana	<250	<=50MM€	<=43MM€
Pequeña	<50	<=10MM€	<=10MM€
Micro	<10	<=2MM€	<=2MM€

Fuente: Recomendación de la Unión Europea 2003/361 (www.eur-lex.europa.eu)

aleatoria será representativa de una población mayor. Sin embargo, los resultados de los estudios de Upper Echelons, que en su gran mayoría están basados en una muestra no probabilística, deberán ser interpretados y debatidos con gran cuidado. El uso de una muestra deliberada hace difícil comparar y debatir resultados empíricos entre diferentes estudios (Nielsen, 2010).

116

2010	C. VALENCIANA	% SOBRE TOTAL
<i>Total empresas</i>	362.844	100,0
Sin asalariados	182.705	50,3
De 1 a 9 trabajadores	159.768	44,0
De 10 a 49 trabajadores	17.541	4,8
De 50 a 199 trabajadores	2.381	0,7
200 o más trabajadores	449	0,1

Fuente: DIRCE, INE de Informe ‘La Economía de la Comunidad Valenciana’ de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Mayo 2011.

Más del 94% de las empresas de la Comunidad Valenciana son microempresas (menos de 10 trabajadores) o son autónomos. Por tanto nuestro universo potencial, tal y como lo hemos definido no llegaría al 0,8% del total de empresas en número de trabajadores pese a su gran peso económico en la economía valenciana.

Esta muestra ha sido seleccionada de la Base de Datos SABI (Bureau Van Dijk y Dun & Bradstreet Informa)¹¹⁷. En cuanto al área geográfica seleccionada hemos decidido circunscribirla a la Comunidad Valenciana de cara a enfocar el estudio en una sola comunidad autónoma y así poder obtener conclusiones relevantes y útiles sobre el tejido empresarial de esta zona.

El cuestionario¹¹⁸ se envió a todo tipo de empresas que cumplieren los criterios anteriormente aludidos establecidos por la Unión Europea para empresas pequeñas y medianas siguiendo la filosofía del proceso de envío de cuestionarios de Dillman (2000) y al igual que hiciese Sánchez et al. (2010) y otros muchos investigadores. Las empresas de tamaño micro han sido descartadas dado que nuestra variable dependiente son los equipos directivos y en las empresas micro esta muestra no resulta representativa. Por tanto las empresas seleccionadas tenían un tamaño pequeño y mediano (Pymes).

Dentro de la muestra se han escogido un total de 2.000 empresas de las cuales 1.484 empresas familiares (74,23%)¹¹⁹ y 516 empresas no familiares (25,77%). De estas descontamos 89 a las cuales no les llegó el cuestionario y fueron cartas devueltas, con lo que el total de la muestra realmente enviada fue de 1911 cuestionarios. El sector al que pertenecían dichas empresas ha sido escogido de forma aleatoria.

La muestra aleatoria ha estado formada por empresas entre 20 y 250 empleados de tal forma que estaríamos dentro de la horquilla de Pyme, entre pequeña empresa (más de 10 trabajadores) y también lo que se considera una empresa mediana (menos de 250 empleados). Pese a que la recomendación de la Unión Europea nos hubiese permitido escoger a empresas de menos de 20 trabajadores, hemos considerado que al ser objeto de estudio el equipo directivo era más lógico elevar dicho mínimo a 20 empleados. Las empresas medianas disponen de estructuras directivas suficientemente desarrolladas para el estudio del papel facilitador de los equipos directivos al tiempo de que son empresas que carecen de los recursos administrativos de las empresas grandes lo que hace que el peso de la decisión estratégica recaiga más sobre las capacidades de los mismos directivos (Sánchez et al., 2010). También se cumplirán uno de los factores según dicta la Unión Euro-

¹¹⁷ La mayoría de los 60 artículos de investigación revisados por Nielsen (2010) utilizaron bases de datos como Dun & Bradstreet o Sandard & Poors.

¹¹⁸ Más de la mitad de los artículos de investigación revisados por Nielsen (2010) -60 en total- están basados en bases de datos en archivos accesibles, pero hay un incremento progresivo en el uso de métodos basados en encuestas lo cual significa que es posible avanzar en el acceso directo a los TMT.

¹¹⁹ Predomina la propiedad familiar en las empresas valencianas según el Informe 'La Economía de la Comunidad Valenciana' de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Mayo 2011.

pea, bien la facturación o importe del balance. Los datos financieros y el número de empleados, de tal forma que se cumplieran los criterios, los obtuvimos también de la Base de Datos de SABI (Bureau Van Dijk y Dun&Bradstreet Informa¹²⁰).

2. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación ha sido desarrollado en el marco de las actividades de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València la cual está promovida por la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto Valenciano de Empresa Familiar (IVEFA) y el Instituto de Empresa Familiar. Hemos contado también con el patrocinio de Bankia y Broseta.

2.1. Metodología de investigación, diseño del cuestionario y desarrollo del trabajo de campo

Los métodos aplicados en los estudios de investigación relacionados con el campo del Upper Echelons continúan siendo predominantemente cuantitativos (Nielsen, 2010; Müller y Kunisch, 2017). Es por esta razón que nuestra elección sobre la metodología utilizada está basada en un estudio de investigación cuantitativo con información primaria respecto de los datos que soportarán las hipótesis. Nuestro estudio estará basado en datos cuantitativos longitudinales¹²¹. Para ello se elaboró un cuestionario que se envió a la muestra seleccionada.

El *diseño del documento enviado* consta de dos partes. Por un lado una *carta explicativa* (4 páginas) y por otro un *cuestionario* (4 páginas). En referencia a la *carta*, ésta se ha compuesto de cuatro partes: una primera parte introductoria presentando cual es el objetivo de la investigación, quién ha colaborado (sus promotores) y un ofrecimiento de cómo contactar al director de la Cátedra en caso de necesitar más información o duda en la cumplimentación del cuestionario. La segunda parte obedecía al objetivo de responder a una serie de preguntas clave que cualquier se podría hacer al recibir el cuestionario, una especie de Preguntas Frecuentes (o FAQ's¹²²): En concreto las tres preguntas que se plantean y se responden son:

¹²⁰ Gran número de autores utilizan esta referencia para la obtención de datos financieros, económicos o de cualquier otro tipo. Por ejemplo (Bigley y Wiersema, 2002) obtuvo datos sobre la experiencia en diferentes áreas funcionales del CEO.

¹²¹ En el trabajo de Nielsen (2010) determina que solo 15 estudios fueron realizados con datos longitudinales (un 25% del total de artículos de investigación analizados, 60).

¹²² FAQ: Acrónimo de Frequently Asked Questions que se refiere a una serie de preguntas y respuestas generales que pueden surgir respecto de un tema en concreto.

- ¿Por qué llevamos a cabo esta investigación y por qué pedimos su ayuda?
- ¿Quién debe contestar? ¿Qué recibe Ud. a cambio de su tiempo?
- ¿Está garantizada la confidencialidad de la información que Ud. nos proporciona?

La tercera parte de la carta son dos mensajes de apoyo al estudio firmados por Diego Lorente, Secretario General de AVE, y José Bernardo Noblejas, Presidente de IVEFA.

Por último, la parte final de la carta introductoria al cuestionario incluye un recordatorio de: las entidades que apoyan el proyecto de investigación, quién debería responder al cuestionario, el fin y la contribución del estudio, las prestaciones a recibir y las garantías que ofrecemos de confidencialidad.

Respecto a la pregunta; ‘que recibe usted a cambio’, nos gustaría señalar que gracias a los promotores de la investigación hemos podido diseñar un sistema de concesión de beca o exención de tasas de matrícula para la realización del *curso de empresa familiar y desarrollo profesional impartido en la Universidad de Valencia*. El origen de dicha iniciativa reside en que durante el pre-test varios directivos nos hicieron ver la necesidad de establecer un incentivo a la hora de mejorar el ratio de respuesta para que los ejecutivos invirtiesen 10 o 15 minutos de su tiempo. Aunque los incentivos propuestos eran de carácter material se pensó que era mejor proponer una bonificación a un curso relacionado con el proyecto de investigación. Adicionalmente estimamos esta iniciativa interesante, no solo por lograr el objetivo de mejorar el número de respuestas recibidas, sino también de cara a mejorar la calidad de las mismas. Un incentivo basado en que el cuestionario estuviese bien rellenado podría ser interesante a la hora de que los directivos fuesen más cuidadosos en rellenarlo con dedicación y minorando el número de respuestas que se pudiesen saltar por descuido o por qué no se acordaban en ese momento.

En cuanto al *diseño del cuestionario*, éste ha sido un proceso largo y laborioso, y se ha ido ajustando poco a poco hasta su contenido y diseño definitivo. En Hambrick et al. (1993) una versión preliminar del cuestionario fue revisada por veinte ejecutivos. Sánchez et al. (2010) hicieron lo propio con cinco Directores Generales de empresas medianas. Nosotros utilizamos ocho directivos para refinar y mejorar las primeras versiones del cuestionario a lo largo de varias semanas. Posteriormente trabajamos la versión revisada con tres ejecutivos más que nos ayudaron en la pregunta relacionada con la velocidad del cambio que encerraba cierta complejidad en su diseño para que fuese comprendida bien y correctamente respondida.

Se han utilizado escalas multi-ítem basadas en medidas existentes en la literatura para cada uno de los constructos utilizados en el estudio (Sánchez et al., 2010).

El cuestionario fue estructurado en tres partes básicamente: La primera parte constaba de preguntas relacionadas principalmente con la estrategia corporativa y competitiva de la empresa en dos periodos distintos, desde 2008 a 2013 y en el periodo 2014 a 2016. Para ello les pedimos que valorasen el grado de relevancia para cada acción estratégica en cada periodo puntuando un ‘1’ para ‘Nada Relevante’ hasta un ‘5’ para ‘Acción Clave’ para su empresa en dicho periodo (Hambrick et al., 1993; Sánchez et al., 2010). Seguidamente pedimos que escogiesen tres de los cambios estratégicos que ellos considerasen como más significativos e indicasen cuantos años habían empleado para su implementación y de que año a que año aproximadamente se produjo dicha implementación.

La segunda parte estaba asociada a preguntas relacionadas con la propiedad de la empresa y sus órganos de gobiernos.

La tercera parte del cuestionario (apartados 7 y siguientes) contiene cuestiones relativas al equipo directivo. En esta sección, y tal y como propusieron Sánchez et al. (2010) citando a Papadakis y Barwise (2002), se ofrece una definición de ‘Equipo Directivo’¹²³; *‘entendiendo que el equipo directivo está formado por el (la) Director/a General y por aquellas personas que le reportan y participan en las decisiones importantes de la empresa’*. Se solicitó información demográfica sobre los miembros del equipo directivo (Sánchez et al., 2010): Quienes lo constituían en 2008, qué características tenían y que cambios ha experimentado desde 2009 en cuanto a los ítems que interesaban para esta investigación (rotación, área de responsabilidad en la organización, formación, poder, etc.).

Cuadro 27. Diseño cuestionario

PARTES	ENFOQUE CUESTIONARIO		
Primera	Acciones estratégicas	Período 1 2008-2013	Período 2 2014-2016
	Velocidad del cambio	Años de implementación	Año inicio y año final
Segunda	Empresa familiar versus no familiar		
Tercera	Equipos directivos	En 2008	A partir de 2009

Fuente: Elaboración propia

¹²³ Boeker (1997b) también definió a los miembros del TMT como aquellos individuos que reportan directamente al CEO de la empresa.

Cada envío ha sido personalizado a la atención del Director General o Gerente incluyendo su nombre en cada carta¹²⁴. Obtuvimos las direcciones de correo postal de las empresas y los nombres de los Directores Generales, Gerentes de la Base de Datos SABI-INFORMA. Asimismo se ha codificado cada carta con un código que referenciaba a cada empresa. También hemos enviado junto con la carta un sobre para retornar el cuestionario con el franqueo pagado.

Un primer envío a 2.000 empresas que cumplían los criterios descritos anteriormente se realizó en el mes de diciembre de 2016, de las cuales 89 fueron cartas devueltas por distintos motivos (dirección equivocada, cambio de dirección, cierre de empresa, etc.) por lo que universo de la muestra descontando las devoluciones de cartas fue de 1911. Posteriormente realizamos un segundo envío en enero de 2017 eliminando aquellas que ya hubieron contestado al primer envío del cuestionario. El número de respuestas recibidas del primer envío fue de 37 cuestionarios (1,9%) y 81 (4,2%) del segundo. De dicho total no hubo que descartar ningún cuestionario gracias a la verificación telefónica de algunas de las respuestas. En consecuencia, el total de cuestionarios recibidos validados fue de 118 (6,1%). Hambrick et al. (1993) señalan que el porcentaje típico de respuesta para un cuestionario enviado a altos ejecutivos por correo por ejemplo en Estados Unidos es de entre un 10 y un 12%. Niñerola et al. (2016) por ejemplo obtuvieron un ratio de 21,75%, muy superior al de otros estudios que utilizan la herramienta del cuestionario para la recolección de datos. Sánchez et al. (2010) obtuvieron un 19,3% de respuesta¹²⁵. Nuestro nivel de respuesta ha sido de un 6,1%, algo inferior al indicado por estos autores a nivel porcentual aunque nominalmente estaríamos en una muestra correcta con respecto a otros estudios de características similares tal y como podemos concluir del estudio de Nielsen (2010)¹²⁶.

El sector al que pertenecen dichas empresas es en un 14% empresas del sector primario un 53% del sector secundario y 33% del sector terciario¹²⁷.

¹²⁴ Aunque no se ha pedido el título o cargo de la persona que ha respondido (Hambrick et al., 1993) sí podemos asegurar que el 80% de los que han respondido eran la misma persona a la que se envió el cuestionario, porcentaje similar al obtenido por estos autores (85%).

¹²⁵ Según señala Sánchez et al. (2010) su tasa de respuesta fue comparable con otros estudios de PYME's en España (10% y 19,1%) y otros países (14,15% y 21%).

¹²⁶ Nielsen (2010) concluye que de 60 artículos revisados en un periodo de 22 años (1984-2005) la muestra utilizada para estudios de corte cuantitativo y con objetivos similares al nuestro (características del TMT y estrategia) estuvo en un rango de entre 27 a 402 empresas. 37 estudios se realizaron sobre una muestra inferior a 100 empresas (61% del total). Y solo 11 (18%) de los estudios estuvieron en un rango superior a 200 empresas. Por tanto nuestro trabajo estaría dentro de la horquilla de muestra utilizada, superando incluso el rango donde se sitúan la mayoría de los estudios. Dichos estudios han sido publicados en las más influyentes revistas de investigación sobre dirección de empresas.

¹²⁷ Solo a modo de referencia diremos que la estructura del Producto Interior Bruto en la Comunidad Valenciana en 2010 fue un 2,3% en el sector primario, 26,6% en el secundario y 71,1% en el

También calculamos, al igual que Hambrick et al. (1993) la comparación estadística de los que respondieron y los que no y básicamente no habían diferencias, al igual que obtuvieron ellos, en las características más elementales como tamaño o sector al que pertenecían. Asimismo, para evitar sesgos en la muestra se realizó un t-test comparando las empresas que contestaron al cuestionario de una forma rápida y las que contestaron al enviarles el cuestionario por segunda vez y no se apreciaron diferencias significativas entre las características descriptivas generales de estas empresas y también de las variables dependientes e independientes (Sánchez et al., 2010)¹²⁸.

Cada empresa contestó un solo cuestionario siendo éste contestado por el Director General o Gerente en el mejor de los casos o por alguna otra persona conocedora de las respuestas a las preguntas formuladas, tal y como sucedió con la investigación de Hambrick et al. (1993). Dicho ejecutivo debería haber estado en activo en la empresa al menos desde el año 2008, año en el que comienza nuestra investigación o conocer los datos a los que alude el cuestionario relativos a partir de esta fecha y posteriores. Por ello preguntamos por la identidad exacta de la persona que contestó el cuestionario, lo cual obtuvimos en prácticamente la totalidad de los cuestionarios recibidos, salvo alguna excepción no significativa. Este dato fue muy relevante porque en 44 casos (37%%) fue preciso realizar una llamada telefónica a dichas personas para complementar algún apartado y/o pregunta que no está rellena del todo o para verificar alguna contestación, tal y como hemos comentado anteriormente. Adicionalmente, preguntamos el email de la persona que contestó el cuestionario de tal forma que pudimos enviar un correo electrónico de agradecimiento por haber colaborado en este proyecto de investigación.

Al igual que Sánchez et al. (2010), y con el objetivo de evitar problemas de sesgo de las personas que respondieron al cuestionario en primer lugar se escogió a los Directores Generales o representantes de la empresa (En PYME's suelen coincidir ambos) dado que son las personas con mejor conocimiento de la estrategia de la empresa, los cambios que en ella se puedan producir y datos respecto a su equipo directivo (Harveston, Kedia, y Davis, 2000). Además, fruto de las llamadas para completar o afinar algunas respuestas pudimos confirmar que efectivamente era el principal ejecutivo de la empresa quien había contestado en casi prácticamente

terciario (Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia). Las cifras son dispares entre el reparto según PIB y la muestra recogida, lo cual podría deberse a la mayor adecuación de las empresas participantes a los criterios establecidos en nuestro universo de estudio.

¹²⁸ Este punto en concreto lo hicimos siguiendo las recomendaciones de Nielsen (2010) basándose en otras fuentes; en el contexto del diseño de investigaciones basadas en cuestionarios (encuestas) que es el método cada vez más utilizado, los investigadores deberían informar ampliamente del porqué de la selección de la muestra y de los que no respondieron de cara a establecer unos niveles aceptables de validez.

todos los casos salvo alguna excepción. En tercer lugar revisamos uno por uno la coherencia y cumplimentación de los cuestionarios (Sánchez et al., 2010).

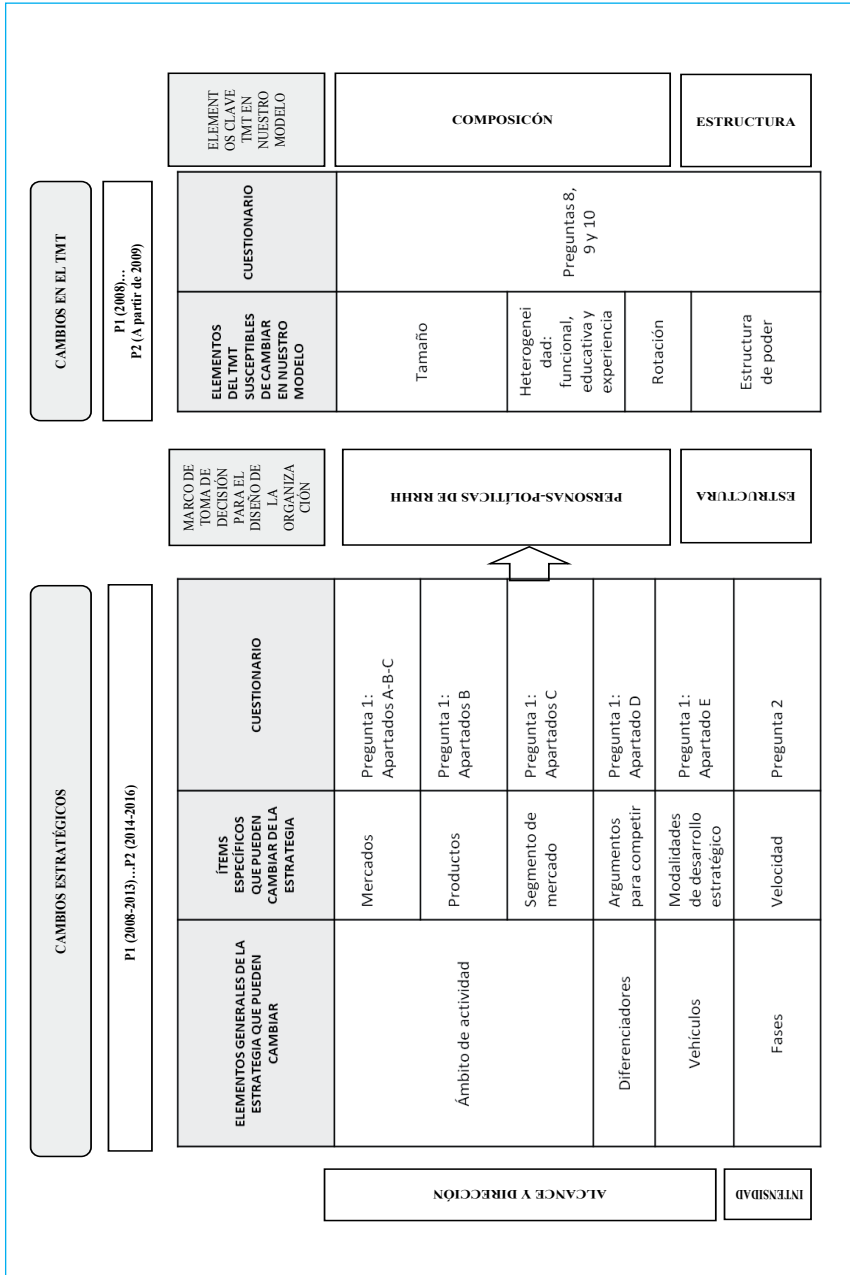
Asimismo, aseguramos a los Directores Generales o Gerentes la confidencialidad del nombre de sus empresas y que los resultados se presentarían de forma agregada y anónima¹²⁹. Como agradecimiento a su participación, además de invitarles a participar en el curso de empresa familiar dirigido por la Cátedra al que ya hemos aludido, nos comprometimos a enviarles un documento de presentación de resultados que a su vez será publicado en las colecciones de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. Adicionalmente les invitábamos a participar en los eventos periódicos organizados por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia y su inclusión, si así lo deseaban en la comunidad de amigos de la CEF_UV por la cual se les mantendría periódicamente informados de las actividades desarrolladas por la Cátedra.

Las limitaciones de la investigación vía encuesta son bien conocidas (Hambrick et al., 1993), y es por ello, que al igual que estos autores, hemos intentado minimizar dichas limitaciones con iniciativas como las que acabamos de describir, para conseguir, al igual que ellos, mejorar la confiabilidad de las respuestas.

Las variables, independientes y dependientes, las mediremos tomando los resultados que nos muestren los datos empíricos. Para ello representamos en un cuadro la relación entre las distintas variables y su relación con las preguntas del cuestionario.

¹²⁹ Estos aspectos son importantes para evitar o minimizar el sesgo del método o common method bias (Chang, Witteloostuijn, y Eden, 2010).

Ilustración 24. Relación entre el modelo teórico planteado y la medición de las variables a través de las preguntas del cuestionario



Fuente: Elaboración propia a partir de Hambrick (1994), Hambrick y Fredrickson (2001) y Galbraith (2002)

En el siguiente punto abordaremos como vamos a medir las distintas variables de nuestro modelo.

2.2. *Medición de las variables*

En términos de análisis estadístico, la investigación relacionada con Upper Echelons de una forma extensa confía en los métodos de aproximación convencionales. Esto es, regresiones¹³⁰ es el método más utilizado con un 85% (51 sobre 60 artículos de investigación) frente a 4 artículos que utilizaron métodos de correlación o 9 ecuaciones estructurales¹³¹ (Nielsen, 2010). Es por esta razón, y porque el análisis estadístico mediante regresiones podía representar de la mejor forma el objetivo de medición de los resultados de las hipótesis presentadas y sus variables, hemos escogido esta vía de trabajo.

A continuación explicaremos, basado en la literatura de investigación, como hemos medido cada una de las variables de nuestras hipótesis; variables independientes, dependientes y de control.

2.2.1. Variables independientes

Cambio estratégico

La mayoría de los estudios sobre cambio estratégico (perspectivas determinista y voluntarista) se han centrado tanto en el cambio a nivel corporativo como a nivel de negocio (Müller y Kunisch, 2017).

Por otro lado Tamayo (2006) hizo una recopilación distintas medidas utilizadas por varios autores.

¹³⁰ OLS o Ordinary Least squares (Nielsen, 2010).

¹³¹ SEM o Structural equation models (Nielsen, 2010).

Cuadro 28. Escalas de medida del cambio estratégico

AUTOR	COMO MIDEN EL CAMBIO ESTRATÉGICO
Boeker (1989)	Evolución en el tiempo de la estrategia de la organización, productor de bajo coste o estrategia de nicho. Likert de 7 puntos.
Zajac y Shortell (1989)	Codificación de un 'si' o un 'no' al comparar la estrategia actual con la estrategia en un periodo posterior de 2 años. Este método es consistente con Hambrick (1980); cambio estratégico, no sólo un ajuste menor de la estrategia, definido como un cambio de la organización de una estrategia de Miles y Snow a otra distinta.
Goodstein y Boeker (1991)	Cambios en la amplitud de los productos y servicios que ofrece una organización. Para determinar la magnitud de los cambios se analizaron el número de servicios adicionales y desinversiones en servicios. Cada cambio valía lo mismo a la hora de determinar el cambio pese a la diferente relevancia que podían tener unos y otros.
Smith y Grim (1987)	Cambios en ciertos indicadores de estrategia (9) en dos momentos del tiempo. Estos indicadores resumidos eran: calidad del servicio, enfoque de marketing, precio, innovación organizacional, producto.
Kraatz y Zajac (2001)	Incrementos en la variable que define la estrategia.
Kelly y Amburge (1991)	Cambios en el mix de producto.

Fuente: Tamayo, 2006

La mayoría medían el cambio estratégico a nivel competitivo o de negocio y no a nivel corporativo. Al igual que Lant et al. (1992), los cuales definieron reorientación estratégica como un cambio en la estrategia de negocio junto con un cambio en otra dimensión de la organización. Por tanto contaron el número de dimensiones organizacionales que cambiaron en un mismo periodo al tiempo que cambiaba la estrategia. Un cambio en al menos una de las trece estrategias competitivas propuestas por este último autor nos daría como resultado que se ha producido un cambio estratégico en la empresa. Las trece estrategias son: bajo precio, calidad del producto, calidad del servicio al cliente, tiempo de entrega, respuesta a las necesidades del cliente, innovación, características del producto, crecimiento, volumen de ventas, cuota de mercado, publicidad, distribución y amplitud de la cartera de producto. Una diferencia de un 1% se validaría como un cambio suficiente de recursos para justificar el cambio de estrategia.

Domínguez y Barroso-Castro (2016) utilizan el método de Lant et al. (1992): modificaciones en una o más de las siguientes 14 variables: precio, producto, calidad, calidad del servicio, tiempo de servicio, grado de reacción a las necesidades de los clientes, innovación de producto, diferenciación o exclusividad de produc-

to, expansión estructural o de corto plazo, ventas objetivo, gasto en publicidad, sistema de distribución y amplitud de gama de producto.

Por otro lado, Porter (1987) midió los cambios que hizo el equipo directivo estableciendo posiciones de negocio diferentes, diversificación de la empresa. Esto es, la empresa puede añadir nuevas actividades de negocio, desinvertir en los negocios existentes o buscar un crecimiento corporativo a través de la expansión en sus líneas de negocio actuales (Wiersema y Bantel, 1992).

Hambrick et al. (1993) y Hambrick y Fredrickson (2001) establecieron cuales eran los ítems de cambio estratégico corporativo y competitivo. Cambios en estos ítems darán como resultado modificaciones en la estrategia de la empresa.

Recientemente, Díaz-Fernández et al., (2015) midieron el cambio estratégico utilizando a Carpenter (2002) a través del índice de Finkelstein y Hambrick (1990); el índice de variación estratégica¹³² y el índice de desviación estratégica¹³³.

El cambio estratégico es consustancial a las empresas que sobreviven. Por tanto, analizaremos y mediremos que tipo de cambio sufren las empresas en el periodo estudiado desde el punto de vista de sus tres dimensiones conceptualizadas en este trabajo: alcance, intensidad y dirección.

Alcance

Tal y como vimos en el punto 3.1 del Capítulo 1 sobre el alcance del cambio estratégico, éste puede ser contemplado desde dos planos diferentes, su extensión (a cuantas estrategias distintas afecta) y su profundidad (cuan de importante es el cambio en cada uno de los ítems estratégicos que eventualmente son susceptibles de ser modificados).

El alcance del cambio estratégico se evalúa analizando si ha habido cambios en el ámbito de actividad de una empresa según apuntan Hambrick y Fredrickson (2001). Esto es, si la empresa sigue activa o no en determinados aspectos relacionados con producto, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías, y aspectos de valor añadido como el diseño de producto, fabricación, venta, servicio

¹³² Índice de variación estratégica: el grado en que la estrategia de una empresa cambia a lo largo del tiempo se calculó para cada empresa y año como el sumatorio de las desviaciones estándar de la [1] renovación del inmovilizado material (inmovilizado material menos amortización acumulada del inmovilizado material dividido entre el inmovilizado material), [2] total de activos dividido por las ventas y [3] endeudamiento (deuda dividido por fondos propios) (Díaz-Fernández et al., 2015).

¹³³ Índice de desviación estratégica: grado en el que la estrategia de la dirección gira o cambia respecto de la tendencia central de su sector de referencia (Díaz-Fernández et al., 2015).

y distribución (ver Ilustración nº 4). Asimismo, mencionan estos autores, es importante no sólo especificar donde estará una empresa activa sino también como vencerá en el mercado, esto es, como convencerá a los clientes. O como mencionan Hambrick et al. (1993) evaluar cuál es la estrategia corporativa y competitiva de la empresa y si ha cambiado durante un periodo determinado.

Según Balogun y Hailey (1999), la profundidad del cambio se puede medir con la herramienta de la Web Cultural pero no existe un medidor del alcance entendido como extensión o amplitud del cambio.

Por tanto, basándonos en Hambrick et al. (1993) y Hambrick y Fredrickson (2001) estudiaremos el alcance o extensión del cambio estratégico y su profundidad preguntando en dos periodos distintos, 2008-2013 (periodo 1) y 2014-2016 (periodo 2), si ha habido modificación y el grado de relevancia de las acciones estratégicas que cada empresa ha llevado a cabo para responder a los desafíos y condiciones del entorno. Para cada uno de estos períodos veremos cómo se ha visto alterado el grado de importancia que tienen los siguientes bloques de acciones estratégicas tanto en su extensión como en su profundidad (en total 19 ítems):

Cuadro 29. Planteamiento cuestionario para medir la variable independiente ‘alcance’

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATEGICAS	NÚMERO DE ÍTEMS O PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
Ámbito de actividad	Acciones relativas a los mercados geográficos.	3 ítems
	Acciones relativas a los productos con los que compite la empresa.	4 ítems
	Políticas relativas a la segmentación y canales de distribución.	4 ítems
Diferenciadores	Argumentos que utiliza su empresa para competir.	3 ítems
Vehículos	Modalidades de desarrollo estratégico utilizadas.	5 ítems

Fuente: Elaboración propia a partir de Hambrick y Fredrickson (2001)

Dicen Virany et al. (1992) que la estrategia se define en términos de productos y mercados. Cambios en la estrategia se codifica cuando una compañía añade o

elimina una línea de producto y/o entra o sale de una categoría de mercado. Por tanto existe un cambio estratégico si una línea de productos y/o mercados a los que se sirve cambia en un año. El cambio estratégico se codifica con un '0' cuando no hay cambios ni en producto ni en mercado y un '1' si las líneas de producto o mercados, o ambas cambian a lo largo de un año (Virany et al. 1992).

De esta forma podríamos analizar si ha habido o no cambios en determinadas estrategias de la empresa. Pero como nuestro objetivo también es saber cuan de profundo ha sido el mismo nos plantearemos, tal y como hicieron Hambrick et al. (1993) y Sánchez et al. (2010), un sistema de escala de 1 a 5 donde 1 será 'acción NADA relevante en la estrategia de su empresa en el periodo indicado', 2 'POCO relevante', 3 'relevancia MEDIA', 4 'MUY relevante', y 5 'acción CLAVE en la estrategia de su empresa en el periodo indicado'.

Nuestro estudio, en consecuencia, analizará los cambios que se han producido entre el periodo 1 (2008-2013) y el periodo 2 (2014-2016), tanto en su extensión como en su profundidad.

Respecto de la *extensión*, hemos propuesto dos tipos de medidas:

- a) Porcentaje de los cambios estratégicos sobre el total: Primeramente calcularemos el total de cambios producidos entre el periodo 1 y el periodo 2 para cada una de las empresas y para cada uno de los ítems de posicionamiento estratégico (en concreto calcularemos la resta entre periodo 2 y periodo 1). Este total lo dividiremos por el total de posibles cambios que coincide con el número total de ítems estratégicos por los que preguntamos, esto es, 19. En conclusión, obtendremos el porcentaje de los cambios estratégicos producidos para cada empresa entre los dos periodos.

$$\text{Índice_Alcance.Extensión.1} = \frac{\sum \text{N}^\circ\text{CE} - (\text{CONTAR.SI}(\text{CE1}_{p_2} - \text{CE1}_{p_1}:\dots:\text{CE19}_{p_2} - \text{CE19}_{p_1}))}{\sum \text{N}^\circ\text{CE}}$$

Donde,

- Índice_Alcance.Extensión.1 = índice de cambio estratégico. Alcance. Extensión del cambio medido en porcentaje sobre el total.
- CEX_{p_x} equivale a cada uno de los cambios estratégicos propuestos, en total 19, en cada uno de los dos periodos.
- $\sum \text{N}^\circ\text{CE}$ corresponde al número total de ítems de posicionamiento estratégico en el cuestionario (repartidos entre ámbito de actividad, diferenciadores o argumentos y vehículos)
- P1 equivale al periodo 2008-2013
- P2 equivale al periodo 2014-2016

b) Concentración del cambio: Para ello hemos planteado el análisis del *índice de concentración de Herfindhal* calculado como la suma de los cuadrados de los porcentajes o pesos porcentuales de cada una de las categorías en las que podemos subdividir los giros estratégicos. Por tanto hemos calculado en primer lugar el sumatorio del valor absoluto de los cambios estratégicos para cada grupo de modificaciones de la estrategia, esto es, cambios en los mercados geográficos, productos, segmentación y canales de distribución, argumentos competitivos y vehículos o modalidades de desarrollo estratégico. Cada uno de esos sumatorios lo hemos dividido por el total de cambio posible para cada una de dichas categorías¹³⁴. Una vez obtenido este dato hemos sumado el valor resultante para esos cinco ítems o categorías estratégicas. La división entre el valor absoluto de cambio para cada una de dichas cinco categorías y el sumatorio de todas ellas nos ha dado el porcentaje o peso porcentual de cada categoría. Por último hemos aplicado la función de suma de los cuadrados de dichos porcentajes obtenidos para calcular la concentración o dispersión de la extensión o magnitud de los cambios estratégicos.

$$\text{Índice_Alcance.Extensión.2} = \frac{\text{SUMA.CUADRADOS (CMC}_{\text{MDO}}; \text{CMC}_{\text{PRO}}; \text{CMC}_{\text{SEG}}; \text{CMC}_{\text{ARG}}; \text{CMC}_{\text{VEH}})}$$

Donde,

- Índice_Alcance.Extensión.2 = índice de cambio estratégico. Alcance- Extensión del cambio.
- CMC equivale a la cuota de magnitud del cambio de mercado (MDO), producto (PRO), segmento (SEG), argumento (ARG) y vehículos (VEH) según Ilustración 24.

El resultado tiene un rango de ‘0’ a ‘1’. Cuando el resultado sea ‘1’ el índice de concentración es total. Al contrario, un resultado cercano a ‘0’ significará mayor dispersión en los cambios estratégicos implementados¹³⁵.

$$\text{CMC}_{\text{MDO}} = \frac{\text{MC}_{\text{MDO}}}{\Sigma \text{MC}}$$

Donde,

- MC_{MDO} equivale a la magnitud del cambio en la categoría de mercados.

¹³⁴ Por ejemplo si en cambios en los mercados geográficos tenemos tres preguntas, el total de posibles cambios será la diferencia de la magnitud máxima menos la mínima (5-1) multiplicado por 3. El resultado sería 12.

¹³⁵ El funcionamiento de esta medida se comporta de modo inverso a la de alcance extensión 1.

- ΣMC significa el sumatorio de las magnitudes de cambio de todas las categorías o acciones estratégicas señaladas en el cuadro 29.

El resultado será un porcentaje sobre el total (100%).

$$MC_{MDO} = \Sigma (ABS_{MDO} [P_2-P_1]) / \Sigma (V.MAXP_2-V.MIN.P_1)$$

Donde,

- $ABS P_1$ =valor absoluto de la relevancia de la estrategia en el Periodo 1 que comprende de 2008 a 2013.
- $ABS P_2$ =valor absoluto de la relevancia de la estrategia en el Periodo 2 que comprende de 2014 a 2016.
- $V.MAXP_2-V.MIN.P_1$ significa el valor máximo de posibles cambios por cada una de las categorías de acciones estratégicas.

El resultado será un valor entre '0' y '1'.

Hemos representado el ejemplo de la categoría 'mercados geográficos'. Este mismo proceso lo hemos calculado para el resto de las cinco acciones estratégicas en las que hemos subdividido el cambio estratégico.

En segundo lugar, y para el análisis de la *profundidad* del cambio estratégico, hemos calculado la diferencia absoluta para cada uno de los ítems de posicionamiento estratégico (Hambrick et al., 1993; Sánchez et al., 2010) entre ambos períodos, ya sea positiva o negativa, y su valor nominal. La máxima suma posible de las diferencias absolutas es de 76 (95 [19 preguntas multiplicado por el máximo que es 5] menos 19 [19 preguntas multiplicado por la respuesta mínima, 1]). Al igual que Sánchez et al. (2010), para hallar los índices de cambio de estrategia ($0 < CE \text{ índice} < 1$) se calculó las diferencias en valor absoluto y se dividió por el sumatorio total del máximo de diferencias posibles.

$$\text{Índice_Alcance.Profund.} = \Sigma (ABS [P_1-P_2]) / \Sigma (V.MAXP_2-V.MIN.P_1)$$

Donde,

- Índice_Alcance.Profund.= índice profundidad del cambio estratégico.
- $ABS P_1$ =valor absoluto de la relevancia de la estrategia en el Periodo 1 que comprende de 2008 a 2013.
- $ABS P_2$ =valor absoluto de la relevancia de la estrategia en el Periodo 2 que comprende de 2014 a 2016.
- $V.MAXP_2-V.MIN.P_1$ significa el valor máximo de posibles cambios por cada una de las categorías de acciones estratégicas.

La máxima magnitud de cambio posible será 5 para cada empresa. Por tanto el rango posible de resultado irá de '0' a '5', donde valores cercanos a '0' significan poca profundidad de cambio y valores más altos, mayor profundidad de cambio estratégico.

Intensidad

Tal y como vimos en el punto 3.2. del Capítulo 1 'intensidad del cambio estratégico' la intensidad del cambio estratégico significa la velocidad con que éste se produce, se implementa o se ejecuta, y básicamente podemos encontrarnos con cambios incrementales, poco a poco, o cambios rápidos (menos de dos años según Lant et al., 1992 y Gordon et al., 2000).

Tal y como hemos representado en la Ilustración 24, nuestra pregunta relacionada con la intensidad del cambio es la pregunta número 2 del cuestionario. En ella le pedimos al encuestado que piense en aquellos cambios más relevantes acaecidos entre el periodo 1 y el periodo 2 expresados en la pregunta 1 y escoja tres de ellos, los más importantes a su criterio. A continuación le pedimos que diga en cuantos años se ha producido dicho cambio y por último cuando comenzó dicha implementación y cuando terminó.

A partir de la muestra obtenida analizaremos la conveniencia de utilización de las siguientes medidas para cada empresa:

- a) Promedio de años de implementación de los tres cambios estratégicos escogidos.

$$\text{Promedio}_{\text{Años.Implem.}} = \text{PROMEDIO} (\text{T.I.}_{\text{CE1}}; \text{T.I.}_{\text{CE1}}; \text{T.I.}_{\text{CE1}})$$

Donde,

- $\text{Promedio}_{\text{Años.Implem.}}$ Es la función utilizada de Excel que devuelve la media aritmética de los argumentos, en este caso número de años de implementación.
- $\text{T.I.}_{\text{CE}x}$ es el tiempo de implementación, esto es, el número de años empleados para ejecutar cada una de las estrategias escogidas por su relevancia dentro de la empresa.

El rango de resultado puede ir de '1' año a '9' años que es la banda de años del estudio, de 2008 a 2016. Resultados más bajos indicarían cambios más rápidos, o en nuestro argot científico, más intensos. Al contrario, conforme el promedio de los cambios estratégicos aumente esto significará que la implementación de los mismos es más lenta o menos intensa.

- b) Promedio de años de implementación de los tres cambios estratégicos escogidos dividido por la magnitud del cambio.

$$\text{Promedio}_{\text{ABS}[P_1-P_2]}; \left(\frac{\text{Años.Implem.}}{\text{T.I.}_{\text{CE3}}}; \frac{\text{CE}_{\text{Magnitud}}}{\text{ABS}[P_1-P_2]} \right) = \text{PROMEDIO} \left(\left(\frac{\text{T.I.}_{\text{CE1}}}{\text{ABS}[P_1-P_2]}; \frac{\text{T.I.}_{\text{CE2}}}{\text{ABS}[P_1-P_2]} \right); \left(\frac{\text{T.I.}_{\text{CE3}}}{\text{ABS}[P_1-P_2]} \right) \right)$$

Donde,

- Promedio $\frac{\text{Años.Implem.}}{\text{CE}_{\text{Magnitud}}}$ es la función utilizada de Excel que devuelve la media aritmética de los argumentos, en este caso, número de años de implementación dividido por la magnitud del cambio.
 - T.I._{Año} x es el tiempo de implementación, esto es, el número de años empleados para ejecutar cada una de las estrategias escogidas.
 - ABS [P₁-P₂] es el valor nominal absoluto que resulta de la diferencia entre la relevancia otorgada a cada una de las estrategias en el periodo 1 y en el periodo 2.
- c) Concentración de los años en los que se producen cambios de estrategia: en primer lugar hemos calculado, a partir de las respuestas aportadas por las empresas sobre año de inicio y año de finalización del cambio, el número de cambios para cada año basado en las tres estrategias escogidas (solapamientos). El rango va desde '0' a '3'. '3' significaría que en un año determinado las tres estrategias escogidas estaban en proceso de modificación. Seguidamente hemos calculado la cuota o peso de los cambios en cada uno de los años obteniendo un porcentaje. Finalmente hemos calculado el índice de Herfindhal, para conocer la concentración o dispersión dentro de la banda de años estudiada, desde 2008 a 2016.

$$\text{Índice_Concent.Intens.} = \text{SUMA.CUADRADOS} \left(\left(\frac{\text{Solap.Año}_1}{\sum (\text{Solap.Año}_1; \dots; \text{Año}_{1+8})}; \dots; \frac{\text{Solap.Año}_{1+8}}{\sum (\text{Solap.Año}_1; \dots; \text{Año}_{1+8})} \right) \right)$$

Donde,

- Índice_Concent.Intens. = índice de concentración-dispersión de la velocidad de cambio medido según el índice de Herfindhal.
- Solap.Año₁ = Solapamiento Año 2008. Número de cambios que tienen lugar en ese año de las tres estrategias elegidas.
- Solap.Año₁₊₈ = Solapamiento Año 2016. Número de cambios que tienen lugar en ese año de las tres estrategias elegidas.
- $\sum (\text{Solap.Año}_1; \dots; \text{Año}_{1+8})$ = Sumatorio de Solapamientos desde Año 2008 a Año 2016.

Un resultado igual a '1' significaría que todos los cambios se producen en un momento del tiempo determinado. Resultados cercanos a '0' estarían asociados a cambios dispersos a través de los años.

- d) Magnitud del cambio en relación con la concentración de los mismos. Hemos multiplicado el promedio de los cambios producidos entre el periodo 1 y el periodo 2 para las tres estrategias escogidas por la concentración de los cambios en cada una de las empresas.

$$\text{Índice_MagnitudCE_Concent.Intens.} = \text{PROMEDIO} (CE1_{p2} - CE1_{p1}; CE2_{p2} - CE2_{p1}; CE3_{p2} - CE3_{p1}) * \text{SUMA.CUADRADOS} ((\text{Solap.Año}_1 / \Sigma (\text{Solap.Año}_1; \dots; \text{Año}_{1+8})) : \dots (\text{Solap.Año}_{1+8} / \Sigma (\text{Solap.Año}_1; \dots; \text{Año}_{1+8})))$$

Donde,

- Índice_MagnitudCE_Concent.Intens. = índice de magnitud del cambio estratégico asociado a la concentración-dispersión de la velocidad de cambio medido según el índice de Herfindhal.
- Solap.Año₁ = Solapamiento Año 2008. Número de cambios que tienen lugar en ese año de las tres estrategias elegidas.
- Solap.Año₁₊₈ = Solapamiento Año 2016. Número de cambios que tienen lugar en ese año de las tres estrategias elegidas.
- $\Sigma (\text{Solap.Año}_1; \dots; \text{Año}_{1+8})$ = Sumatorio de Solapamientos desde Año 2008 a Año 2016.

Los resultados pueden variar entre el rango '0' y '4'. Un resultado '0' son co-responderían con cambios poco profundos y lentos. Sin embargo, un resultado de '4' estaría asociados a un cambio profundo y rápido.

Dirección

Las estrategias corporativas y competitivas pueden ser analizadas según Hambrick et al. (1993) y Hambrick y Fredrickson (2001) respectivamente. Analizando cada uno de los ítems que plantean y viendo si se expanden o se contraen concluiremos si el cambio estratégico es expansivo o contractivo. En este sentido Hambrick y Fredrickson (2001) se plantean cuáles serán los vehículos de desarrollo de la estrategia, esto es, desarrollo interno, joint ventures, licencias y franquicias o adquisiciones. Estos elementos nos indicarán como llegar a lograr los objetivos y en que 'arenas' estaremos activos en cuanto a producto, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías o aspectos de valor añadido. Los autores ponen un ejemplo muy práctico: si la empresa ha decidido expandir la cartera de producto lo puede hacer de distintas maneras, bien con crecimiento interno o mediante una Joint Venture o una compra. Lo mismo sucede por ejemplo con un planteamiento de expansión internacional.

En consecuencia, analizaremos en primer lugar que elementos de la estrategia podemos asociar con planteamientos asociados a la dirección del cambio. Esto es, si cada uno de los elementos estratégicos planteados en el cuestionario, basados en Hambrick y Fredrickson (2001), podemos relacionarlos con situaciones de estrategias expansivas o contractivas.

**Cuadro 30. Ítems del cuestionario asociados
a la variable independiente ‘dirección del cambio estratégico’**

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATEGICAS	CAMBIOS ESTRATÉGICOS	CAMBIOS EXPANSIVOS	CAMBIOS CONTRACTIVOS	
Ámbito de actividad	Mercados geográficos	Consolidación			
		Salida		✓	
		Entrada	✓		
	Productos/ Servicios	Mejora			
		Nuevos productos/ servicios mercados actuales	✓		
		Nuevos productos/ servicios nuevos mercados	✓		
		Baja de productos/ servicios			✓
	Segmentación y canales de distribución	Concentración			
		Nuevos segmentos	✓		
		Nuevos canales	✓		
		Reducción segmentos o canales			✓
	Diferenciadores	Argumentos que utiliza su empresa para competir	Costes más competitivos		
Mejora calidad					
Mejora servicio al cliente					
Vehículos	Modalidades de desarrollo estratégico utilizadas	Fusiones-adquisiciones	✓		
		Ventas activos		✓	
		Alianzas			
		Externalización			
		Desarrollo orgánico	✓		

Fuente: Elaboración propia a partir de Hambrick y Fredrickson (2001)

Una vez identificados los ítems asociados al movimiento expansivo o contractivo del cambio estratégico nos hemos planteado los siguientes modelos de medición:

- a) Peso de las desviaciones expansivas y contractivas. Cálculo del porcentaje de las desviaciones expansivas y contractivas. Para ello hemos calculado en primer lugar la diferencia entre la magnitud de relevancia otorgada por cada empresa a cada uno de los elementos estratégicos (para aquellos identificados en el cuadro anterior) entre el periodo 1 y el periodo 2. Dado que una mayor importancia de una estrategia contractiva de un periodo a otro nos daría como resultado un número positivo, haremos la inversa del número resultante para dichas estrategias. De este modo, un cambio de estrategia de por ejemplo una venta de activos nos dará un valor negativo, esto es contractivo. El objetivo de ello es que una disminución de relevancia de un cambio estratégico contractivo será a efectos prácticos un cambio expansivo. Por último, para calcular el porcentaje de desviaciones expansivas, sumaremos todas los valores mayores que '0' y los dividiremos por el total de posibles cambios producidos (14 elementos de estrategia por 4 (valor referencia 5 menos 1)). Posteriormente haremos el mismo cálculo para las desviaciones contractivas pero sumando aquellos valores menores a '0'.

$$\text{Índice_Dirección.1. Expansiva} = \text{SUMAR.SI} ((\text{CE1}_{p2} - \text{CE1}_{p1} : \dots : \text{CE14}_{p2} - \text{CE14}_{p1}) > "0") / \Sigma (\text{CONTAR CE} * (5-1)) * 100$$

$$\text{Índice_Dirección.1. Contractiva} = \text{SUMAR.SI} ((\text{CE1}_{p2} - \text{CE1}_{p1} : \dots : \text{CE14}_{p2} - \text{CE14}_{p1}) < "0") / \Sigma (\text{CONTAR CE} * (5-1)) * 100$$

Donde,

- Índice_Dirección.1. Equivale al peso en porcentaje de las desviaciones tanto expansivas como contractivas.

El resultado de ambos índices será un porcentaje del total de cambios expansivos y contractivos respectivamente.

- b) Coeficiente de asimetría de Bowley: indicador de simetría o asimetría de las desviaciones expansivas y contractivas sobre una recta paralela al eje de ordenadas que pasa por la media de la distribución. Está basado en la posición de los cuartiles y la mediana.

$$\text{Coef.}_\text{Asimetría.Bowley} = \text{SI.ERROR} ((Q_{3/4} + Q_{1/4} - 2 * (\text{MEDIANA CE}) / Q_{3/4} + Q_{1/4}); 0)$$

Donde,

- $Q_{3/4} = (\text{CUARTIL.EXC} (\text{CE1}_{p2} - \text{CE1}_{p1} : \dots : \text{CE14}_{p2} - \text{CE14}_{p1}); 3)$

- $Q_{1/4} = (\text{CUARTIL.EXC}(\text{CE1}_{p_2} - \text{CE1}_{p_1} : \dots : \text{CE14}_{p_2} - \text{CE14}_{p_1}); 1)$
- $\text{MEDIANA CE} = \text{MEDIANA}(\text{CE1}_{p_2} - \text{CE1}_{p_1} : \dots : \text{CE14}_{p_2} - \text{CE14}_{p_1})$

Si la distribución es simétrica el tercer cuartil y el primer cuartil estarán a la misma distancia de la mediana. En este caso el resultado sería '0'. Si la distribución es positiva, entonces tendremos un resultado mayor que '0'.

2.2.2. Variables dependientes

En primer lugar, a partir de las respuestas del cuestionario, hemos definido dos escenarios de trabajo; equipo directivo existente en 2008 y equipo resultante actual (a partir de 2009) con los cambios de entradas y salidas. A partir de estas dos plantillas de equipos directivos, cada una con sus características particulares, hemos calculado la heterogeneidad del TMT ('tenure', educativa y funcional), rotación y estructura para cada una de esas plantillas. Seguidamente hemos medido las diferencias entre las dos para calcular el cambio que se ha producido entre las dos situaciones temporales para cada una de las variables referidas.

Tamaño

Aunque las empresas, sobre todo las de mayor tamaño, tienen muchos mandos, solo un número reducido de ellos forma parte del círculo más cerrado que es el responsable de establecer las políticas en la empresa (Finkelstein, 1992).

Hambrick y D'Aveni (1992) estiman los recursos disponibles en el equipo como el resultado de cuantas personas conforman dicho equipo. El número de ejecutivos (vicepresidentes hacia arriba) ofrece el tamaño del equipo directivo. Al contrario de estos autores que se nutrieron de información de fuentes secundarias (Directorio de Dun and Bradstreet), nosotros hemos hecho un análisis con fuentes primarias¹³⁶. Algunos estudios identificaron el TMT preguntando al CEO en un cuestionario o entrevista (Nielsen, 2010), lo mismo que haremos nosotros.

Basándonos en Wiersema y Bantel (1992) y Gordon et al. (2000) analizaremos el número de personas (logaritmo del número de individuos) que forma parte del TMT para conocer si ha aumentado o no entre dos momentos distintos del tiempo, en nuestro caso en 2008 y 2016. Para ello, hemos preguntado (apartado 7) el número total de directivos en esas dos fechas.

¹³⁶ La investigación en el campo del Upper Echelons cada vez más está alejándose de las fuentes secundarias y acercándose a la realidad de la vida de los directivos (Nielsen, 2010).

$$\text{Índice_Variac.tamaño} = T_{p2} - T_{p1}$$

Donde,

- Índice_Variac.tamaño equivale al cambio en el número de directivos totales que tiene la empresa entre dos periodos.
- T_{p2} = Tamaño del TMT en el año 2016
- T_{p1} = Tamaño del TMT en el año 2008

Heterogeneidad del TMT: experiencia, educación y funcional

La demografía es medible (Pfeffer, 1985), y tal y como hemos argumentado en el punto 4. y 5. del Capítulo 2, las tres variables escogidas de estudio son las variables clásicas relacionadas con el trabajo y ampliamente utilizadas en la literatura, diversidad en la experiencia, educación y funciones.

Sánchez et al. (2010) resumieron como midieron algunos autores la diversidad funcional y educativa.

Cuadro 31. Medición heterogeneidad funcional y de educación

VARIABLE INDEPENDIENTE	ÁREA	AUTORES
Diversidad Funcional	Producción	-Lant el al. (1992) -Auh y Menguc (2005) -Naranjo-Gil y Hartmann (2006)
	Finanzas	
	Recursos Humanos	
	Marketing	
	I+D	
	Negocios internacionales	
Diversidad de educación	Negocios/Economía/Ciencias Sociales	Naranjo-Gil y Hartmann (2006)
	Ciencias/Ingeniería	
	Humanidades/Otros	

Fuente: Sánchez et al., 2010

Siguiendo a Naranjo-Gil (2009) que midió la diversidad del TMT como un constructo formado por las tres variables expuestas, heterogeneidad funcional,

experiencia y educativa más la edad, nosotros también planteamos la heterogeneidad como un constructo único aunque mediremos cada variable de forma independiente al igual que el autor.

Heterogeneidad en la experiencia o antigüedad en la organización como miembro del equipo directivo. Significa la amplitud o variedad de experiencia que los miembros del TMT tienen en la organización (Auh y Menguc, 2006). Hemos preguntado en el cuestionario el año de incorporación al equipo directivo (Naranjo-Gil, 2009) y año de salida del TMT si fuese el caso.

La antigüedad se puede medir como la media del número de años que los miembros del equipo directivo han estado en la empresa (Michel y Hambrick, 1992). Estos autores midieron la homogeneidad de la antigüedad como el coeficiente de variación para la antigüedad del TMT al igual que Bantel y Jackson (1989), Wiersema y Bantel (1992), Auden et al. (2006), Barkema y Shvyrkov (2007), Naranjo-Gil (2009) y muchos otros; desviación estándar dividido por la media.

La diversidad en la experiencia se puede calcular como la varianza de la antigüedad de los miembros en la empresa dividido por la antigüedad media (Hambrick y D'Aveni, 1992). Argumentan los autores que esta medida captura el grado de diversidad de los miembros del TMT sobre los valores, historia y proceso de socialización de la empresa. En nuestro caso sería de los miembros del TMT. Esta medida captura el grado de diversidad en la exposición del equipo a los valores, historia y procesos de socialización de la empresa. Refleja si los miembros del equipo pertenecen a un mismo conjunto de personas que comparten las mismas o diferentes características (Hambrick y D'Aveni, 1992). En definitiva, el coeficiente de variación es simplemente la desviación estándar dividido por la media del valor de la variable en cuestión (Pfeffer, 1985).

Otros autores, en la misma línea de trabajo, como Carpenter (2002) propone calcular el coeficiente de variación para el total de años de experiencia para el TMT. Basándose en el total de años de experiencia del equipo directivo primero se computará el valor de la media y la desviación estándar de los años de experiencia. Para hallar el valor de la diversidad de la experiencia del TMT dividiremos la desviación estándar por el valor medio. Valores mayores significarán mayor diversidad. Un valor '0' indicará homogeneidad perfecta de la experiencia entre los miembros del TMT.

Dicho coeficiente de variación es comúnmente utilizado para calcular la homogeneidad y heterogeneidad demográfica (O'Reilly et al., 1989) y es la más adecuada como medida de dispersión para variables como la antigüedad (Allison, 1978).

Nosotros calcularemos la heterogeneidad de la experiencia, siguiendo el método comúnmente utilizado por los autores referidos y la mayoría de la comunidad científica de la siguiente forma: desviación estándar dividida por el promedio de la antigüedad del equipo directivo para cada una de las empresas. Valores más altos representarán un grado mayor de heterogeneidad.

$$\text{Cambio_Heterog.Tenure} = \text{Índice_Hetorg.Tenure_16} - \text{Índice_Hetorg.Tenure_08}$$

$$\text{Índice_Hetorg.Tenure_08} = \text{SI} (\Sigma \text{TMT08}=1; 0; \text{DESVEST.M} (\text{TMT1_08-Año.Incorp}; \dots; \text{TMT1+4_08-Año.Incorp})) / \text{PROMEDIO} (\text{TMT1_08-Año.Incorp}; \dots; \text{TMT1+4_08-Año.Incorp})$$

Donde,

- ΣTMT08 es el sumatorio de directivos cumplimentados en la pregunta 8 del cuestionario.
- $\text{DESVEST.M} (\text{TMT1_08-Año.Incorp}; \dots; \text{TMT1+4_08-Año.Incorp})$ equivale a la desviación típica de la antigüedad de cada uno de los directivos que existían en el año 2008.
- $\text{PROMEDIO} (\text{TMT1_08-Año.Incorp}; \dots; \text{TMT1+4_08-Año.Incorp})$ equivale al promedio de antigüedad de cada uno de los directivos en el año 2008.

$$\text{Índice_Hetorg.Tenure_16} = \text{SI} (\Sigma \text{TMT16}=1; 0; \text{DESVEST.M} (\text{TMT1_16-Año.Incorp}; \dots; \text{TMT1+8_16-Año.Incorp})) / \text{PROMEDIO} (\text{TMT1_16-Año.Incorp}; \dots; \text{TMT1+8_16-Año.Incorp})$$

Ídem que Índice_Hetorg.Tenure_08, pero para el año 2016.

Mayores valores en los índices estarán asociados a mayor nivel de heterogeneidad. Un valor '0' sería homogeneidad total.

Heterogeneidad en el nivel Educativo:

En el cuestionario preguntamos¹³⁷ expresamente por el nivel educativo y la especialidad dominante. Para ello pedimos que señalen (una sola opción) para cada directivo si no tiene formación universitaria y en caso de tenerla que indique en que especialidad de las propuestas.

Auh y Menguc (2006) proponen una metodología similar a la expresada para la diversidad funcional.

¹³⁷ Pregunta 8 y 10 para 2008 y 2016 respectivamente.

En nuestro caso, al igual que Wiersema y Bantel (1992), Michel y Hambrick (1992), Barkema y Shvyrkov (2007), Naranjo-Gil (2009), Sánchez et al. (2010) y muchos otros, mediremos la heterogeneidad educativa del equipo directivo utilizando el índice de heterogeneidad de Blau¹³⁸, calculado como la inversa del índice de homogeneidad de Herfindahl-Hirshman:

$$\text{Cambio_Heterog.Educ.} = \text{Índice_Hetorg.Educ.}_{16} - \text{Índice_Hetorg.Educ.}_{08}$$

$$\text{Índice_Heterog.Educ.}_{08} = 1 - (\text{SUMA.CUADRADOS (N.E.1;...; N.E.6)})$$

Donde,

- N.E.1;...; N.E.6 equivale al porcentaje de directivos en cada nivel o categoría educativa dominante en el año 2008.

$$\text{Índice_Heterog.Educ.}_{16} = 1 - (\text{SUMA.CUADRADOS (N.E.1;...; N.E.6)})$$

Donde,

- Ídem que 2008 pero para el año 2016.

Hemos utilizado siete categorías educativas para medir la heterogeneidad educativa¹³⁹:

- No Universitaria
- Universitaria:
 - Empresa/Economía...
 - Sociales/Derecho o similar
 - Ciencias salud o básicas
 - Ingenierías/Técnicas
 - Otras

Un resultado de cero indicaría una perfecta homogeneidad directiva, así como resultados más altos significaría una mayor diversidad en el background educativo del TMT (Naranjo-Gil, 2009).

¹³⁸ El índice de Blau y coeficiente de variación son aceptados como la norma y raramente los autores utilizan una medida alternativa de la diversidad del equipo (Nielsen, 2010)

¹³⁹ Codificación similar a Carpenter y Fredrickson (2001), Díaz-Fernández et al. (2014) o Li (2016), entre otros autores.

Heterogeneidad funcional

Podemos calcular la heterogeneidad funcional como el porcentaje del equipo cuya área funcional dominante era en funciones clave: marketing y ventas, operaciones y producción, e investigación y desarrollo (Hambrick y D'Aveni, 1992).

Michel y Hambrick (1992) también utilizan como medida la variación del índice de Herfindal-Hirschman referenciando a Blau (1977). La homogeneidad la calculan como el sumatorio del porcentaje de los miembros del TMT que tienen una carrera en una función dominante. Una función dominante la definieron como el área en la que un directivo ha empleado más tiempo que en cualquier otra área. Las áreas podían ser: producción/operaciones, marketing, derecho, administración, personal y relaciones laborales. La homogeneidad podía corresponderle valores entre 0 y 1, representando 1 la mayor homogeneidad del TMT, típicamente centrados en una o dos áreas dominantes (Michel y Hambrick, 1992).

Según Gordon et al. (2000) se calcularía de la siguiente forma: uno menos la suma del cuadrado de la fracción de la población en cada área funcional del TMT en los informes del 10-K. El índice de Blau (1977) es: $(1 - (\text{Sumatorio de } P_i^2))$ donde P_i es la fracción de la muestra en cada área funcional. Es ésta la forma de medir la diversidad funcional por la que se ha optado.

En nuestro caso, al igual que Sánchez et al. (2010) y otros autores referenciados en este apartado, mediremos la heterogeneidad funcional del equipo directivo utilizando el índice de heterogeneidad de Blau (1977):

$$\text{Cambio_Heterog.Func.} = \text{Índice_Hetorg.Func.}_{16} - \text{Índice_Hetorg.Func.}_{08}$$

$$\text{Índice_Heterog.Func.}_{08} = 1 - (\text{SUMA.CUADRADOS (A.F.1;...; A.F.7)})$$

Donde,

- A.F.1;...; A.F.7 equivale al porcentaje de directivos en cada área funcional en el año 2008.

$$\text{Índice_Heterog.Func.}_{16} = 1 - (\text{SUMA.CUADRADOS (A.F.1;...; A.F.7)})$$

Donde,

- Ídem que 2008 pero para el año 2016.

Hemos utilizado siete categorías funcionales para medir la heterogeneidad funcional, de forma similar a Bantel y Jackson (1989), Michel y Hambrick (1992), Tihanyi et al. (2000) y Li (2016):

- Dirección/Administración

- Comercial/Marketing
- Financiera/Contabilidad
- Producción/Operaciones
- RRHH/Personal
- I+D/Ingeniería
- Otros

Rotación

Tal y como representamos en la Ilustración n° 24, la variable ‘rotación’ la trabajamos en el cuestionario en las pregunta 8, 9 y 10. Fruto de la pregunta 8 hemos podido analizar cuantos directivos de los que ya estaban en el año 2008 salen de la empresa. En la pregunta 9 preguntamos si ha habido incorporaciones al equipo directivo a partir del año 2009. Si la respuesta es negativa el encuestado ha terminado el cuestionario. Si por el contrario la respuesta es positiva se pide en la pregunta 10 que conteste que características tienen los nuevos directivos incorporados a partir de la fecha indicada (2009).

Goodstein y Boeker (1991) computaron la proporción de nuevos miembros en el consejo de administración como resultado de la rotación de un año sobre otro.

Por otro lado los cambios en la composición del equipo directivo se puede valorar como el porcentaje de miembros que se habrían incorporado al equipo directivo entre las fechas analizadas (Cho y Hambrick, 2006; Sánchez et al., 2010).

También se puede comparar la situación de número de puestos extra y nuevos nombres en el equipo directivo entre dos fechas (Gordon et al., 2000).

Del mismo modo Virany et al. (1992) calcularon el cambio en el equipo directivo como el porcentaje del equipo que cambia en un año en particular.

Nosotros tomando en consideración todos estos autores analizaremos tanto la rotación de los directivos existentes en 2008 como las nuevas incorporaciones que se producen a partir del año 2009.

$$\text{Índice_Rotación} = \text{NE} + \text{ScREE} + \text{SsREE}$$

Donde,

- NE = nuevas entradas calculado como el sumatorio de los nuevos directivos que entran en la empresa a partir de 2009.

- ScREE = salidas de directivos con reemplazo en su función directiva.
- SsREE = salidas de directivos sin reemplazo en su función directiva.

Estructura de poder

El poder dentro del equipo directivo tal y como lo hemos definido en el apartado 5. del Capítulo 2 estará representado por quien o quienes toman las decisiones dentro del TMT¹⁴⁰. Nuestro objetivo es analizar si este poder está más centralizado o más disperso dentro del TMT.

Normalmente, tendemos a pensar que el poder lo ostenta siempre el Director General o Gerente pero el ejemplo típico que rompería este tipo de asunciones sería el caso de un directivo que fuera propietario de un paquete de acciones importante de la empresa (Finkelstein, 1992). En este caso el CEO podría no ser el directivo con más poder en la empresa.

Virany et al. (1992) plantean que el cambio en la estructura de poder se produce por cambios en la distribución de los títulos a los miembros del equipo de dirección. Éstos se pueden codificar como funcionales (tesorero, vice-presidente de ventas, etc.), por división de producto y por división de mercado o geográfico. Un cambio en la estructura para cualquier año en el que cualquiera de las categorías de división alcance un 25% del total de número de títulos o cuando una categoría que llegó a ser el 25% baja de dicho umbral. En el caso de retener una estructura funcional superior al 75% de los títulos funcionales se codificó como '0' y '1' en caso de cambio de la estructura divisional.

En la misma línea de pensamiento el cambio en la distribución de poder también podría ser medido, tal y como apunta Lant et al. (1992), por el porcentaje de cambio en el background funcional como finanzas, marketing, producción o investigación y desarrollo que está representado en el TMT. La distribución del background funcional ha sido conceptualizada como un reflejo de la distribución de poder en los equipos directivos (Lant et al., 1992). Esto es así según Cyert y March (1963) porque existe la asunción de que las personas son miembros de diferentes alianzas dependiendo del background funcional. Lant et al. (1992) establecen como significativo un cambio de al menos un 25% en la representación funcional de los miembros del TMT.

¹⁴⁰ La estructura del TMT tiene múltiples elementos que pueden determinar el grado de interdependencia del grupo (Hambrick et al., 2015).

Todos estos métodos de medición se nos antojan más aplicables a grandes empresas que al universo de estudio nuestro, las PYME's.

La distribución de poder refiere también a los cambios en el capital, consejo de administración y TMT (Domínguez y Barroso-Castro, 2016).

Por otro lado Finkelstein (1992), plantea un método de medición de esta variable basado en indicadores objetivos y cuyos roles del TMT incluirán no sólo posiciones formales en la organización sino también informales. En concreto la posición formal de un directivo puede ser definida examinando sus títulos formales y su retribución relativa. Los títulos tienen que ver con autoridad jerárquica y la compensación de los directivos es una precisa, aunque menos formal, foto de cuál es su situación dentro de una organización (Finkelstein, 1992).

Las dimensiones de poder¹⁴¹ que aplicó Finkelstein (1992) en su estudio son: poder estructural¹⁴², poder por su relación con la propiedad¹⁴³, poder proveniente de su pericia o experiencia¹⁴⁴, poder basado en el prestigio¹⁴⁵.

La escala a utilizar siguiendo a Finkelstein (1992) estaría basada en las siguientes variables:

¹⁴¹ Adicionalmente el poder puede emanar de la personalidad del directivo o de que digamos, 'esté en racha de suerte' (Finkelstein, 1992).

¹⁴² El más citado. Directivos que tienen un derecho legal a ejercer su influencia y la ejercen. El CEO ocupa el escalafón más alto y por ello ostenta el poder estructural sobre el resto de la organización. Esta autoridad le permite gestionar la incertidumbre controlando el comportamiento de sus empleados (Finkelstein, 1992). El poder jerárquico a menudo va acompañado del reconocimiento social (Daily y Johnson, 1997).

¹⁴³ Ésta puede devenir tanto de la posición del directivo como propietario de parte de la empresa como de su conexión con el fundador de la misma (Finkelstein, 1992).

¹⁴⁴ Cuanto más hayan desarrollado los directivos sus contactos y relaciones con elementos del entorno, mayor será su habilidad para sortear las contingencias del entorno y su contribución al éxito de la organización. Esto le ofrecerá más poder basado en la pericia ya que podrá ser preguntado por su consejo (Finkelstein, 1992). Estos contactos permitirán al CEO (extensible al TMT) enfocar mejor las incertidumbres del entorno que la empresa pueda enfrentar (Daily y Johnson, 1997).

¹⁴⁵ El prestigio directivo promueve el poder ya que facilita la reducción de la incertidumbre del entorno institucional. Por ejemplo, directivos senior que participan en otros consejos de administración pueden recibir información de las condiciones del negocio que no la tendrían de otro modo. También el prestigio proveniente de que el directivo pueda tener amigos poderosos puede otorgarle mayor poder (Finkelstein, 1992). Además el prestigio del CEO puede ayudar a la legitimidad de la empresa y a acceder a otras personas prestigiosas (Daily y Johnson, 1997).

Cuadro 32. Tipos de poder y medidas

TIPO DE PODER	MEDIDAS
a. Poder estructural	Número de títulos
	Porcentaje con títulos más altos
	Compensación
b. Poder relacionado con la propiedad	Participación de los directivos en la propiedad
	Participación de familiares del directivo
	Fundador o familiar del mismo
c. Grado de 'expertise' ¹⁴ funcional	Expertise crítica
	Áreas funcionales
	Posición en la empresa
d.- Poder basado en el prestigio	Consejos de administración
	Consejos sin ánimo de lucro
	Media de consejos
	Educación de élite

Fuente: Adaptado de Finkelstein (1992)

Estos indicadores representan un abanico relativamente amplio de la base de poder según las dimensiones de poder identificadas por Finkelstein y que los CEO (o el TMT) pueden utilizar en sus esfuerzos de mantener o cambiar el status quo estratégico (Bigley y Wiersema, 2002).

Al igual que (Bigley y Wiersema, 2002) nosotros no hemos empleado algunos de estos indicadores, como por ejemplo porcentaje de directivos con títulos más altos o educación de élite porque no eran relevantes para nuestro estudio principalmente por la tipología de muestra recogida, Pymes de la Comunidad Valenciana.

Revisemos con más detalle cada uno de estos ítems, que significan, como se miden y su aplicabilidad a nuestro estudio:

a. Poder estructural:

– *Número de títulos:* Número de títulos oficiales que tiene un directivo dentro de la compañía tal y como aparecería en los informes anuales. Normalmente iría de 1 a 3 la puntuación siendo un mayor número de títulos representación de un mayor poder (Finkelstein, 1992).

¹⁴⁶ Expertise: alto nivel de conocimiento o competencias (Fuente: <http://dictionary.cambridge.org>)

La autoridad formal representa el poder que emana de la estructura de la organización (Bigley y Wiersema, 2002). Los empleados cumplen con ciertas directivas promulgadas por aquellos en posiciones superiores basadas en la creencia que los superiores tienen el derecho y la obligación de lanzar ese tipo de órdenes (Bigley y Wiersema, 2002). En consecuencia el puesto de Director General o Gerente 'per se' le otorga un grado de poder estructural sobre el resto de directivos.

Este tipo de medición, el número de títulos que ostentan los directivos, es una medida quizás de empresas de gran tamaño o cotizadas con poca aplicabilidad a nuestra muestra.

– *Porcentaje con títulos más altos*: porcentaje de directivos en una empresa con un título más alto que el ejecutivo objetivo. EL CEO sería '0' y el ejecutivo con menos poder en la organización tendría un '0,75'. Hay que tener en cuenta que las empresas difieren en la jerarquía de títulos que utilizan (Finkelstein, 1992).

– *Compensación*: Los diferenciales de sueldo ofrecen información sobre el poder relativo entre los distintos directivos (Finkelstein, 1992).

Según Hambrick y D'Aveni (1990) la retribución es un indicador importante del poder formal interno en una organización. Estos autores introdujeron dos elementos de ajuste: excluyeron al CEO del cálculo y ajustaron los datos a la inflación para comparar años distintos. Daily y Johnson (1997) también dicen que el paquete retributivo del CEO está ligado al poder del mismo.

Finkelstein (1992) lo mide como el salario total incluyendo bonus y beneficios de un ejecutivo dividido por la retribución del mejor pagado en la misma empresa.

b. Poder relacionado con la propiedad:

– *Participación accionarial del directivo en la empresa*: esta variable se ha identificado como una fuente importante de poder del upper echelon (Finkelstein, 1992; Daily y Johnson, 1997; Bigley y Wiersema, 2002) y quizás la más directa de identificar el poder proveniente de su participación societaria (Finkelstein, 1992).

Por otro lado, respecto a la participación en el accionariado, hay que tener en cuenta que el equipo directivo o el Gerente en su caso reporta al consejo de administración (sea este colegiado o haya un administrador único). Y cuando un directivo tiene un paquete importante de acciones o participaciones de una empresa la distinción entre estas dos figuras (administrador y gerente por ejemplo) se disemina (Bigley y Wiersema, 2002). Otro modo de verlo sería que dado que la mayoría de directivos tienen aversión al riesgo, aquellos directivos que puedan reducir la incertidumbre que emana del consejo de administración debido a su mayor control sobre él, vía participación accionarial, tendrá más poder que otros

(Finkelstein, 1992). Este investigador midió esta variable como el porcentaje de acciones que tiene un directivo o su esposa o hijos. Nosotros hemos preguntado para cada directivo en la empresa si participa en la propiedad de la empresa. Si participa, dicho directivo ganará poder o tendrá mayor poder respecto del que no esté en dicha condición accionarial. Bigley y Wiersema (2002) calcularon esta medida como el porcentaje de las participaciones del CEO dividido entre el número total de participaciones de la sociedad. Para valores superiores al 20% se estimaba que tenían más poder. De nuevo, estos datos si son públicos o para empresas de tamaño grande, son más transparentes. En empresas de la muestra recogida por nosotros esta información se nos antojaba demasiado confidencial y difícil de conseguir, tal y como concluimos en la fase de pretest realizada con directivos. Es por ello que nos inclinamos, sin renunciar por ello a preguntar sobre esta variable, a buscar una forma más sencilla y fácil para que los encuestados respondieran.

– *Participación de familiares del directivo*: el poder del fundador puede hacerse extensivo a sus familiares (Finkelstein, 1992). Y así fue medida por este investigador, como el porcentaje de participación en la empresa de familiares del directivo como hermanos, padres, etc.

– *Fundador o familiar del mismo*: Este tipo de poder puede derivar también de la relación personal de un directivo con otro directivo poderoso (Finkelstein, 1992). Esto es, el poder puede nacer del status del CEO como fundador de la empresa o familiar del fundador (Bigley y Wiersema, 2002). Por tanto el directivo puede ser el fundador de la empresa o está relacionado con el fundador, o el directivo tiene el mismo apellido que otro directivo¹⁴⁷. La medida iría de 0 a 2 dependiendo de que variables se cumplan.

Nosotros preguntamos si el directivo es miembro de la familia propietaria, y al igual que Bigley y Wiersema (2002)¹⁴⁸, codificamos con un ‘1’ si lo era y ‘0’ si no lo era. En caso de serlo, tendrá más poder dentro de la empresa que si no lo es.

c. Grado de ‘expertise’ funcional:

Directivos con experiencia funcional en un área de experiencia en particular puede ser considerado como experto en ése área (Finkelstein, 1992). Un conoci-

¹⁴⁷ Esto no sería más que una asunción de que puesto que en el equipo directivo suelen haber pocas personas, si coincide el apellido no sería descabellado pensar que pertenecen a la misma familia (Finkelstein, 1992).

¹⁴⁸ Bigley y Wiersema (2002) codificaron ‘1’ si una de estas condiciones se cumplía: el CEO era el fundador o era familiar del fundador, o si el CEO compartía el mismo apellido que el fundador. Codificaron con un ‘2’ si cumplían las dos condiciones. La medida fluctuaba entre ‘1’ y ‘2’. Mayor valor significaba mayor poder.

miento funcional más extenso podría proveer de una base de poder al CEO y al equipo directivo (Bigley y Wiersema, 2002). Dicen los autores que una exposición a una variedad de áreas funcionales por parte del TMT puede dar la oportunidad de desarrollar una amplia experiencia que permite gestionar mejor los problemas empresariales y afrontar mejor la realidad del entorno de la empresa y sus múltiples stakeholders (Finkelstein, 1992). Además argumenta el autor que diferentes puestos funcionales suponen asignaciones geográficas y de producto variada lo que puede ampliar sus contactos con elementos del entorno de la empresa.

Finkelstein (1992) y luego otros autores como Bigley y Wiersema (2002) calcularon el número de puestos funcionales que el CEO había tenido en su carrera. Establecieron rangos de medida entre 1 y 5, donde valores más altos indicaban mayores grados de poder ‘experto’.

Nosotros preguntamos en nuestro cuestionario si cada uno de los directivos cambió de función directiva y el año. De esta forma podemos saber si un directivo mejoró o no su ‘expertise funcional’ con respecto al resto de directivos. Finalmente, tras evaluar la posibilidad de incorporar esta medida la descartamos por su poca significatividad en nuestra muestra.

Adicionalmente, y en base a la representatividad de poder de esta variable según la literatura de investigación, preguntamos si tenía experiencia directiva previa en otras empresas.

d. Poder basado en el prestigio:

– *Consejos de administración*: Finkelstein (1992) demostró que los miembros externos del Consejo de Administración son una fuente potente de poder (Bigley y Wiersema, 2002). Argumentan que sentarse como externo en un consejo es considerado prestigioso y dota de status a los altos ejecutivos que emprenden dichas actividades. Además el número total de consejos de administración (no filiales) en los que se sienta un directivo es símbolo de poder¹⁴⁹ (Finkelstein, 1992). Dado que nuestra muestra son PYME’s hemos estimado que esta variable no era apropiada para ofrecernos información sobre la realidad del reparto de poder dentro de la empresa.

– *Nivel de educación de élite*: una importante base de prestigio de los altos directivos es la educación recibida en instituciones de élite que marca el status de poder de acuerdo con el prestigio de la institución de donde provenga (Bigley y Wiersema, 2002). Dicen los autores basándose en otros estudios que existe una

¹⁴⁹ Sentarse en Consejos de administración de empresas sin ánimo de lucro también es un indicador de poder dado que es un puesto donde se accede a contactos con influencia en un fórum que facilita el intercambio de información (Finkelstein, 1992).

relación positiva entre status e influencia o poder. Por tanto una mejor educación daría como resultado un mejor status y éste un mayor poder.

El cálculo se haría como el número de diplomas recibidos por el CEO en instituciones de educación de élite según el listado elaborado por Finkelstein (1992) (Bigley y Wiersema, 2002)¹⁵⁰. Esta variable de estudio de poder la descartamos en nuestro estudio debido a la dificultad de la obtención de los datos y su fiabilidad.

Por último, hemos preguntado quién toma las decisiones estratégicas en la empresa independientemente de la posición o título. Por tanto, para cada directivo hemos preguntado si era persona clave en las decisiones estratégicas en la empresa.

En resumen, hemos analizado para cada directivo distintos elementos que representan, tal y como hemos visto, mayor o menor poder dentro del equipo directivo. Así, hemos preguntado¹⁵¹ para cada directivo de cada empresa si participa en la propiedad, si es miembro de la familia propietaria, si tenía experiencia previa en otras empresas y si era persona clave en las decisiones estratégicas. Para el ‘sí’ hemos codificado con un ‘1’ y con un ‘0’ para el ‘no’.

Y en consecuencia, y tomando en consideración todos los puntos abordados en este apartado nuestro análisis de la medida concentración-dispersión de poder será:

$$\text{Índice_Cambio.Poder} = \text{Índice Herfindhal.Poder}_{16} - \text{Índice Herfindhal.Poder}_{08}$$

$$\text{Índice Herfindhal.Poder}_{08} = \text{SUMA.CUADRADOS} \left(\frac{\sum \text{CEO.EP}}{\sum \text{Dir} : \dots} \right) \left(\frac{\sum \text{Dir}_{1+4} \text{EP}}{\sum \text{Dir}} \right)$$

Donde,

- Índice Herfindhal.Poder₀₈ medirá la mayor concentración o dispersión del poder en el TMT.
- $\frac{\sum \text{CEO.EP}}{\sum \text{Dir}}$ = sumatorio del número de opciones de poder marcadas (igual a ‘1’) para el CEO.

¹⁵⁰ Datos obtenidos de Dun and Bradstreet Reference Book of Corporate Management y Who’s who in Finance and Industry.

¹⁵¹ Dada la dificultad para conseguir información secundaria de los TMT de las PYME’s hemos planteado un estudio empírico con información primaria vía cuestionario. Finkelstein (1992) restringió su estudio a grandes empresas porque la información sobre altos ejecutivos de empresas más pequeñas a menudo es inaccesible.

- $\sum \text{Dir}_{1+4} \cdot \text{EP} / \sum \text{Dir}$ = sumatorio del número de opciones de poder marcadas (igual a '1') para cada uno de los directivos de la empresa.

Para todos ellos obtendremos un resultado porcentual (peso sobre el total).

Utilizaremos exactamente la misma técnica para el año 2016 solo que utilizando la plantilla resultante una vez producidos todos los cambios de directivos, entradas y salidas.

2.2.3. Variables de control

Antigüedad de la organización

La inercia estructural varía según la edad y el tamaño de la organización (Kelly y Amburgey, 1991). Esto significa que las organizaciones de más antigüedad, y que por tanto han formalizado relaciones y estandarizado rutinas, incrementan también su resistencia al cambio (Hannan y Freeman, 1984). O puedan estar pasando por momentos burocráticos (Chatterjee y Hambrick, 2007). En conclusión, la edad o el tiempo de vida de una organización incrementan la probabilidad de que una organización sea menos proclive al cambio. Según los estudios de investigación de Kelly y Amburgey (1991) las empresas tienden a disminuir la probabilidad de cambio conforme aumenta la edad de las mismas. O como mencionan Sánchez et al. (2010) citando a Boone y Brabander (1993), la mayor parte de la literatura relacionada con el cambio estratégico está de acuerdo con que las empresas más antiguas presentan más inercia que las empresas más jóvenes.

Al igual que Boeker (1997a), dada la incertidumbre de la relación entre edad de la empresa y cambio estratégico, incluiremos esta medida como variable de control.

Basándonos en Sánchez et al. (2010) la edad de la organización se ha medido restando a la fecha actual del estudio (2016), la fecha de constitución de la empresa.

Tamaño de la organización

El tamaño de la empresa puede tener un impacto en la performance de la empresa (Auden et al., 2006). Además esta variable también es un factor clave de resistencia al cambio (Hannan y Freeman, 1984; Tushman y Romanelli, 1985). O dicho de otro modo el tamaño de la empresa puede influenciar su capacidad para emprender iniciativas estratégicas (Tihanyi et al., 2000). Y así, un gran tamaño de

empresa suele estar asociado con una baja probabilidad de grandes cambios en la estrategia corporativa (Wiersema y Bantel, 1985). La explicación es la siguiente, argumentan Hannan y Freeman, 1984; en tanto en cuanto una organización incrementa su tamaño, se estructura de tal manera que aumentan los sistemas de control y se sistematizan los procedimientos. La organización en su conjunto se vuelve más rígida e inflexible. Las decisiones circulan a través de una formalización procedimental que hace difícil nuevas soluciones, nuevas propuestas, visiones distintas, y en definitiva, complica el cambio organizativo. De la misma forma se pronuncia Gordon et al. (2000) o Chatterjee y Hambrick (2007) que justifican que empresas más grandes pueden pasar por momentos burocráticos. Además las empresas más grandes suelen tener un equipo directivo más heterogéneo (Carpenter, 2002). En la misma línea de pensamiento pero con diferente argumento se posiciona Sánchez et al. (2010) citando a Boone y Brabander (1993), a tener en cuenta es que a mayor tamaño de la empresa, menor capacidad de actuación discrecional del equipo directivo, y por tanto disminuye las opciones de cambio estratégico por parte de la organización.

Otros autores, por el contrario, según Sánchez et al. (2010) abogan por que el tamaño de la empresa ayuda a la efectiva ejecución de los cambios de estrategia debido a que disponen de más recursos humanos y económicos (Boeker, 1997b; Tihanyi et al., 2000).

Michel y Hambrick (1992) también utilizaron el tamaño como variable de control. Estos autores citan a otros autores cuando dicen que el tamaño de la empresa, junto a la edad de la empresa, son las dos variables principales utilizadas en la literatura relacionada con la demografía. Y también se referencian de otros investigadores para decir que el tamaño está relacionado con la mayoría de variables organizacionales, y a Dalton y Kesner (1983) que demuestra que las organizaciones pequeñas son más proclives a incorporar directivos de fuera de la organización que las empresas más grandes. Por otro lado Díaz-Fernandez et al. (2014) relaciona en su estudio el tamaño de la empresa con el tamaño del TMT y sus variables demográficas en términos de diversidad.

Tal y como argumentaba Boeker (1997a), existen dos teorías competidoras sobre la relación tamaño de la empresa y el cambio estratégico. La primera postula que las empresas cambian más fácilmente si son pequeñas y más difícilmente cuanto más crecen. La segunda dice que a mayores recursos, más fácil iniciar y sustanciar el cambio.

Nosotros, al igual que Boeker (1997a) no predecimos el efecto del tamaño de la empresa en las relaciones propuestas.

El tamaño, por tanto, es usado comúnmente como una variable de control y puede medirse a través del número de empleados o a través de las ventas. Nosotros hemos utilizado ambas medidas.

El tamaño de la empresa se medirá mediante el logaritmo natural del número de empleados (Fredrickson, 1984; Wiersema y Bantel, 1992; Auden et al., 2006; Sánchez et al., 2010) a la fecha en que se pregunta por los distintos ítems. En nuestro caso es el año 2008. La fuente de obtención de los datos ha sido SABI.

En el caso de las ventas hemos calculado el valor promedio de las ventas en los últimos dos años anteriores al comienzo del periodo por el que se pregunta. Por tanto, 2006 y 2007. La fuente ha sido también SABI.

Edad del equipo directivo

La variable edad suele ser reconocida como una variable de control (Wagner et al., 1984; Homberg y Bui, 2014) para descartar aquellas bajas en el CEO (sería válido también para el resto de TMT) por jubilación (Stein y Capapé, 2009).

Michel y Hambrick (1992) también utilizaron esta variable de control pero desde el punto de vista de la edad de la empresa. Especifican estos autores que las empresas más jóvenes, lógicamente, tendrán equipos directivos con menos antigüedad y por ello es bueno controlar esta variable de la antigüedad de la empresa.

En el cuestionario preguntamos la edad actual (en 2016) aproximada de cada uno de los directivos. Por tanto hemos podido calcular la edad promedio en el año 2008, punto de inicio de los cambios estratégicos en la empresa para nuestro estudio.

Performance de la empresa

Existe una relación entre una baja performance organizacional y el cambio estratégico corporativo (Tushman y Romanelli, 1985; Wiersema y Bantel, 1992). Tanto es así, que la situación financiera de la empresa puede influenciar las decisiones estratégicas, y las decisiones de entrada (Barkema y Shvyrkov, 2007). Así, argumentan los autores, empresas con problemas de tesorería estarán menos proclives a tomar riesgos de entrar en nuevos mercados internacionales. Estos investigadores utilizaron el retorno de activos como variable de control de estos efectos. Chatterjee y Hambrick (2007) justifican la inclusión de esta variable de control en su estudio de cara a controlar la disponibilidad de recursos o falta de ellos.

En una línea argumental parecida, la performance reciente puede influir el cambio (Quigley y Hambrick, 2012; Díaz-Fernández et al., 2015). Para los modelos predictivos de cambio estratégico Quigley y Hambrick (2012) controlaron el ROA¹⁵² de la empresa en el año anterior al estudio (año t-1).

Asimismo, otros autores como Hambrick y Cannella (2004), Chatterjee y Hambrick (2007) o Díaz-Fernández et al. (2015) utilizaron como variable de control la performance de la empresa en t-1. La performance de la empresa fue medida por el retorno de los activos (ROA) y por el crecimiento de las ventas. Wiersema y Bantel (1992) y Tihanyi et al. (2000)¹⁵³ también midieron la performance como la media del retorno de los activos en un periodo de tres años. O Díaz-Fernández et al. (2015) calcularon el promedio del ROA para el periodo de análisis de su estudio, de 2007 a 2009.

Hemos utilizado la base de datos SABI (Bureau Van Dijk y Dun & Bradstreet Informa) para obtener el ROA de las empresas de la muestra al igual que Díaz-Fernández et al. (2015) entre otros muchos.

Empresa Familiar versus Empresa no Familiar

Organizaciones cotizadas pueden operar de forma distinta a las empresas gestionadas privadamente respecto de los cambios estratégicos (Boeker, 1997a). Dice el autor, que uno puede esperar que las empresas cotizadas sean más activas en cuanto a los cambios estratégicos se refiere. Al igual que Boeker (1997a) que incluyó el origen de la propiedad como variable de control por las posibles diferencias entre unas u otras, nosotros también incluiremos una variable de control relacionada con este asunto. Dada la tipología de nuestra muestra, empresas pequeñas y medianas, nuestra variable de control, aunque basada igual que Boeker en el origen de la propiedad, serán las empresas familiares y las empresas no familiares.

Para ello, hemos preguntado en el cuestionario si la empresa era empresa familiar o no lo era. Empresas familiares se ha codificado con un 1 y empresas no familiares con un 0 al igual que Boeker (1997a).

A continuación, presentamos un cuadro resumen de las variables independientes y dependientes a medir en nuestro modelo, su forma de medición en la literatura de investigación y nuestra propuesta para medir estas variables.

¹⁵² ROA=Return on assets

¹⁵³ Utilizaron la base de datos de Standard and Poor's.

Cuadro 33. Resumen medición de las variables

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	AUTOR	DISTINTAS OPCIONES DE MEDICIÓN	NUESTRO MÉTODO DE MEDICIÓN
Variable Independiente	Alcance	Hambrick y Fredrickson, 2001; Hambrick et al. 1993; Sánchez et al. (2010)	Análisis de los cambios en determinados aspectos: producto, fabricación, venta, servicio o distribución. Estudio de si ha cambiado la ventaja corporativa o competitiva en un periodo determinado.	Extensión: a) Porcentaje de los cambios estratégicos sobre el total b) Concentración del cambio Profundidad: Sumatorio diferencias absolutas entre periodos dividido el sumatorio máximo de diferencia de relevancia entre periodos.
	Intensidad	Gordon et al. 2000 ; Lant et al. 1992	Cambio estratégico en un plazo de máximo dos años sería un cambio intenso.	a) Promedio años implementación. b) Promedio años implementación dividido por la magnitud del cambio entre periodos. c) Concentración de los años en los que se produce el cambio. d) Magnitud del cambio en relación con la concentración de los mismos.
	Dirección	Hambrick et al. 1993; Hambrick y Fredrickson, 2001	Estrategias corporativas y competitivas. Evaluar si se expanden o se contraen.	a) Peso desviaciones expansivas y contractivas. b) Coeficiente de asimetría de Bowley
Variable Dependiente	Tamaño TMT	Gordon et al. 2000; Hambrick y D'Aveni, 1992	Gordon et al. consideran el tamaño de la empresa en general	Diferencia entre el número de miembros del TMT entre periodos
	Heterogeneidad experiencia del TMT	-Hambrick y D'Aveni, 1992	La diversidad en la experiencia se puede calcular como la varianza de la antigüedad de los miembros en la empresa dividido por la antigüedad media	Cambio en la heterogeneidad de un periodo al otro. Diversidad: desviación típica dividido por el promedio tenure.
		Bantel y Jakson (1989); Wiersema y Bantel (1992), etc.	Cálculo el coeficiente de variación para el total de años de experiencia para el TMT. Valor medio dividido por la desviación estándar.	

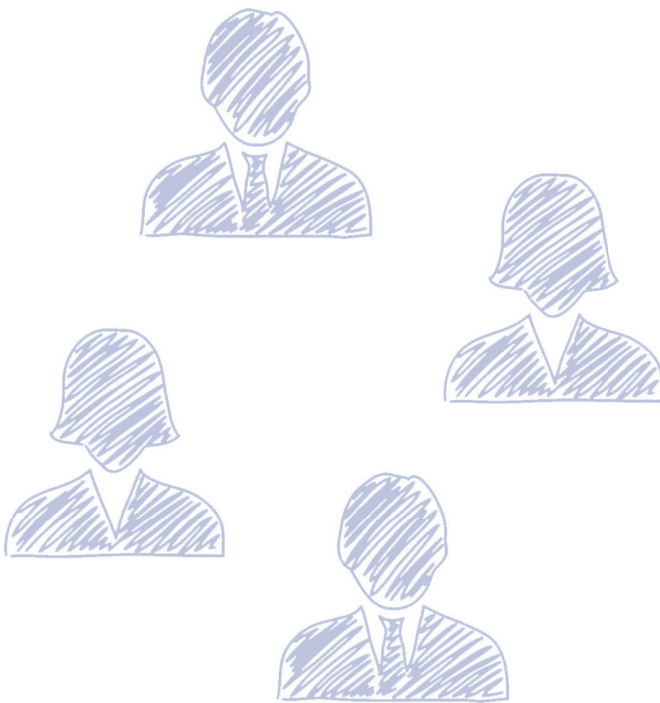
(Continúa)

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	AUTOR	DISTINTAS OPCIONES DE MEDICIÓN	NUESTRO MÉTODO DE MEDICIÓN
Variable Dependiente	Heterogeneidad en el nivel educativo del TMT	Wiersema y Bantel (1992); Michel y Hambrick (1992), etc	Índice de Blau	Cambio en la diversidad educacional entre periodos. Heterogeneidad= Índice de Blau
	Heterogeneidad funcional del TMT	Gordon et al. (2000); Sánchez et al. (2010), etc.	Índice de Blau	Cambio en la diversidad funcional entre periodos. Heterogeneidad= Índice de Blau
	Rotación TMT	Cho y Hambrick, 2006; Gordon et al. 2000; Virany et al. 1992	Comparación de fecha a fecha del número de puestos extra y nuevos nombres en el equipo directivo.	Índice de rotación= nuevas entradas + salidas con reemplazo + salidas sin reemplazo.
	Estructura de poder	Finkelstein (1992)	Poder de decisión formal e informal: poder estructural, relación con la propiedad, experiencia y prestigio.	Índice de cambio de concentración de poder= índice Herdindhal 2016 – índice Herdindhal 2008
Virany et al. (1992)		El cambio en la estructura de poder se produce por cambios en la distribución de los títulos a los miembros del equipo de dirección. Cambio mayor de un 25% o retención de estructura funcional mayor 75%.		
Lant et al. (1992)		Porcentaje de cambio en el background funcional como finanzas, marketing, producción o investigación y desarrollo que está representado en el TMT. Significativo un cambio de al menos un 25% en la representación funcional de los miembros del TMT.		
Variable de Control	Antigüedad organización	Boeker (1997a); Sánchez et al. (2010)	Fecha actual menos fecha de constitución de la empresa	Fecha actual menos fecha de constitución de la empresa

(Continúa)

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	AUTOR	DISTINTAS OPCIONES DE MEDICIÓN	NUESTRO MÉTODO DE MEDICIÓN
Variable de Control	Tamaño Organización	Fredrickson, 1984; Auden et al., 2006; Sánchez et al., 2010	Logaritmo natural del número de empleados	Número de empleados en el año 2008
	Edad TMT	Wagner et al., 1984; Michel y Hambrick, 1992; Stein y Capapé, 2009	Variable de control habitual. Sirve para descartar jubilaciones.	Promedio de edad del TMT en el año 2008
	Performance	Quigley y Hambrick (2012); Hambrick y Cannella (2004); Chatterjee y Hambrick (2007); Díaz-Fernández et al. (2015)	ROA (return on assets)	ROA: Ebit/Activos totales
	Propiedad familiar	Boeker, 1997a	Origen de la propiedad	Empresas familiares versus empresas no familiares

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 4 **Resultados**

1. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

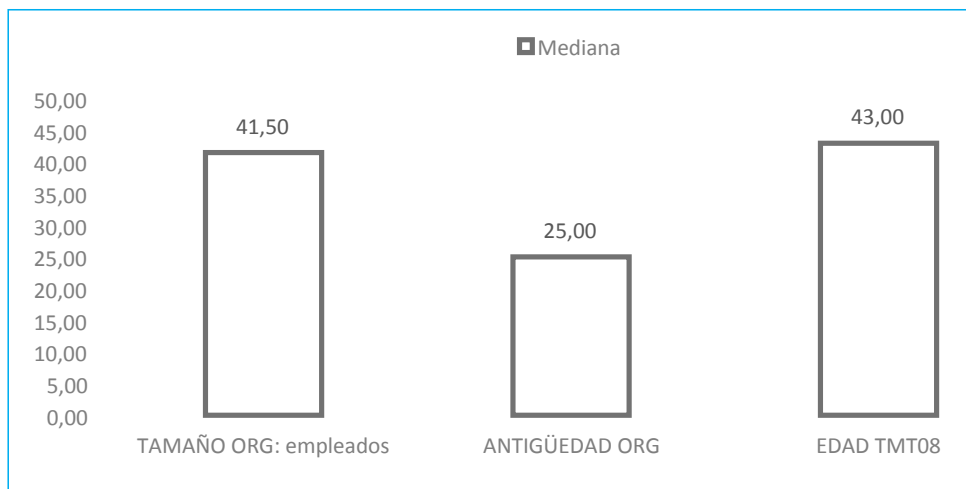
La muestra consta de 118 empresas de las que se dispone de:

- Datos de perfil (tamaño, antigüedad, performance, propiedad)
- Datos del CAMBIO EN LA ESTRATEGIA:
 - ALCANCE DEL CAMBIO
 - INTENSIDAD O VELOCIDAD DEL CAMBIO
 - DIRECCIÓN DEL CAMBIO
- Datos del CAMBIO EN EL EQUIPO DIRECTIVO (TMT):
 - TAMAÑO DEL EQUIPO
 - HETEROGENEIDAD EN EL EQUIPO
 - ROTACIÓN EN EL EQUIPO
 - CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE PODER

El perfil de la empresa se describe a continuación:

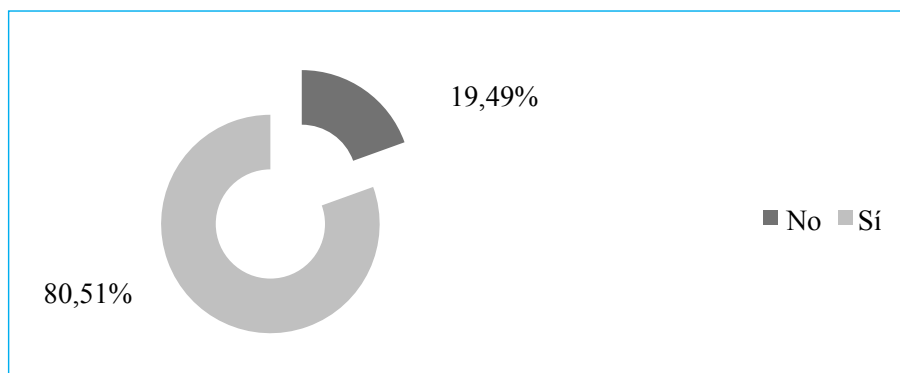
La antigüedad mediana es de 25 años. El número mediano de empleados es de 42 por empresa. La edad mediana del TMT es de 43 años. La facturación mediana es de 5.829 miles de €. La performance mediana es de 4.

Gráfico 3. Perfil de empresa. Tamaño y antigüedad empresa. Edad TMT.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Perfil de empresa. Propiedad



Fuente: Elaboración propia

Metodología:

Para alcanzar dichos objetivos, se aplicarán 4 modelos multivariantes –que estiman la relación o asociación entre dos variables teniendo en cuenta que puede haber otros factores que modifiquen esa relación– para detectar los factores de influencia. Se realizará un modelo multivariante por cada variable de CAMBIO EN EL EQUIPO –variables dependientes–. Las variables de CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA actuarán de potenciales factores de influencia –variables independientes– y las variables de perfil actuarán de variables de control.

Descripción de las pruebas:

– Regresión logística: El modelo multivariante logístico o logit expresa la probabilidad de que la empresa sufra un cambio positivo en el equipo directivo en función de los cambios en la estrategia de la empresa que hacen de variables independientes.

El modelo logístico expresa el odds¹⁵⁴ como función exponencial de las variables independientes:

$$\frac{p}{1-p} = e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n}$$

Donde p es la probabilidad de cambio positivo y X_i ($i=1,2,\dots,n$) son las variables independientes (cambios en la estrategia y variables control). Los β_i son los coeficientes de regresión, a estimar en el análisis.

Notar que una manera equivalente de escribir la ecuación es:

$$\frac{p}{1-p} = e^{\beta_0} e^{\beta_1 X_1} e^{\beta_2 X_2} \dots e^{\beta_n X_n}$$

Es fácil ver que el aumento unitario de un determinado factor X_i –o la presencia de un factor respecto a la ausencia en caso de factores dicotómicos–, multiplica el odds por el valor e^{β_i} . Por tanto, la influencia significativa de un factor se va a medir en términos de variación producida en el odds.

¹⁵⁴ El odds es la razón entre la probabilidad de sufrir un cambio positivo en el equipo y la probabilidad de sufrir un cambio no positivo en el equipo. En el apartado de resultados se definirá el concepto ‘sufrir un cambio positivo o no positivo’.

Para la cuantificación de la bondad del ajuste proporcionada por el modelo se estudia cómo de probables resultan los resultados de la muestra, supuestos los parámetros estimados, y cuánto es su verosimilitud. Para ello, se ha utilizado un estadístico definido como: menos dos veces el logaritmo de la verosimilitud (-2LL). Si -2LL es cero, el ajuste es perfecto. Otra medida de bondad de ajuste será el coeficiente R2 de Nagelkerke, que es una interpretación del % de varianza explicada. Paralelamente, la prueba de Hosmer y Lemeshow contrasta la calibración del modelo, esto es, el grado en que la probabilidad pronosticada se ajusta a la realidad.

El método de entrada de las variables independientes empleado ha sido un método de *eliminación hacia atrás* (Condición. Selección hacia atrás por pasos) en el que el contraste para la eliminación se basa en la probabilidad del estadístico de la razón de verosimilitud, el cuál se basa a su vez en las estimaciones condicionales de los parámetros. Se parte de un modelo con todas las variables independientes incluidas y se saca aquella con menor poder explicativo. A partir de este modelo se considera la segunda variable con menos capacidad explicativa, si la hay. Así, de forma sucesiva se van eliminando variables en el modelo siempre y cuando éste mejore respecto a las variables que están incluidas.

– Regresión de Poisson: La variable respuesta se asume que tiene una distribución de probabilidad Poisson con valores enteros positivos, en la cual la variable aleatoria se define como el número de eventos que ocurren en un intervalo de tiempo, cuya ocurrencia es aleatoria, independiente en el tiempo y con una tasa constante de ocurrencia (es el caso de la variable dependiente NÚMERO DE VARIACIONES TMT). Los elementos básicos para plantear un modelo de regresión Poisson son:

- Una variable respuesta Y basada en conteos, para la que se asume una distribución Poisson.
- Y un conjunto de variables explicativas X_1, \dots, X_p , que determinan las condiciones específicas para la observación. Denotaremos con $\lambda = (\mu/t)$ el riesgo o tasa de incidencia de los sucesos que contabilizamos por unidad de tiempo o exposición t .

En el Modelo de Regresión Poisson (MRP) se parametriza la relación entre la media, μ , y las variables predictoras. La idea básica para este modelo es que la información de las variables predictoras (X) está relacionada a la razón o susceptibilidad de la respuesta al incremento o decrecimiento en los conteos (Y).

El MRP tiene la siguiente forma:

$$\log \mu_i = \eta_i = \beta^T x_i \quad i=1,2,\dots,n$$

Como la respuesta media debe ser positiva, se considera insatisfactorio un modelo aditivo. En cambio, al construirse la relación $\mu = \exp(\eta)$, se asegura que μ será siempre positivo para cualquier η , por tanto este tipo de modelo de efectos multiplicativos será el más adecuado.

La función de enlace cumple la siguiente propiedad:

$$\begin{aligned}\mu_i &= \exp\left(\sum_{j=1}^p x_{ij} \beta_j\right) \\ &= e^{x_{i1}\beta_1} \dots e^{x_{ip}\beta_p} \\ &= g^{-1}(x_{i1}\beta_1) \dots g^{-1}(x_{ip}\beta_p)\end{aligned}$$

Con este modelo las funciones de las covariables tienen un efecto multiplicativo sobre la respuesta media μ .

El uso de la función exponencial asegura que el lado derecho de la ecuación siempre será positivo, así como la respuesta esperada ($E(Y) = \mu$) en el lado izquierdo.

La ecuación multiplicativa permite obtener el factor de cambio¹⁵⁵ (e^b) al exponenciar el coeficiente de regresión asociado a X. Tiene 2 interpretaciones:

- Para una variable explicativa binaria denotada por una variable indicadora ($X_j=0$ si el factor está ausente o $X_j=1$ si está presente), es el riesgo relativo:

$$RR = \frac{E(Y / X = 1)}{E(Y / X = 0)} = e^b$$

- Para una variable explicativa continua X, un incremento de una unidad resultará en un efecto multiplicativo de e^b (*factor de cambio*) en la razón μ , es decir si la variable X aumenta n unidades, la esperanza de la variable Poisson se multiplica por $e^{nb} = (e^b)^n$, es decir la potencia n-ésima de e^b .

Para la cuantificación de la *bondad del ajuste* proporcionada por el modelo se estudia *cómo de probables resultan los resultados de la muestra, supuestos los parámetros estimados, cuánta es su verosimilitud*. Para ello, se ha utilizado:

- Estadística de razón de verosimilitud: esta estadística es la más representativa para la verificación del modelo ajustado porque representa el cambio en el desvío entre el modelo ajustado y el modelo con un término constante

¹⁵⁵ Es el valor por el cual se multiplica el recuento esperado por un incremento unitario en X, manteniendo constantes las demás variables multiplicativas.

y ninguna covariable. Si este test (Chi^2) resulta significativo entonces las covariables contribuyen significativamente al modelo de regresión Poisson.

- Desvianza: es un log-likelihood ratio test que compara el modelo ajustado con el modelo saturado (con un parámetro para cada observación).
- Loglikelihood ratio test: compara la distribución observada con la determinada por el modelo (denominado Chi^2). Los grados de libertad son el número de estratos menos el número de parámetros en el modelo.

El nivel de significatividad empleado en los análisis ha sido del 10% ($\alpha = 0.1$)¹⁵⁶.

2. RESULTADOS

En primer lugar, dado que las variables intervinientes en esta investigación son, en su mayoría, de naturaleza continua, se procederá a la justificación de la no elección de un modelo de regresión lineal múltiple. La primera condición que se ha de cumplir para que un modelo de regresión lineal funcione es que las variables dependientes e independientes estén correlacionadas. En la siguiente tabla se muestran dichas correlaciones:

Cuadro 34. Correlaciones

		variación tamaño	cambio heterog tenure	cambios heterog educ	cambios heterog func	num. variaciones tmt	Cambios estruc. Concentr. poder
TAMAÑO ORG: facturación	Correlación de Pearson	-,249*	,053	-,307**	,043	,224*	,086
	Sig. (bilateral)	,012	,612	,003	,678	,024	,400
	N	102	95	92	97	102	97
TAMAÑO ORG: empleados	Correlación de Pearson	-,197*	,064	-,205*	,041	,095	-,007
	Sig. (bilateral)	,045	,531	,046	,684	,338	,941
	N	104	99	95	100	104	100

(Continúa)

¹⁵⁶ El p-valor es, suponiendo que no hay diferencias entre grupos, la probabilidad de que los resultados obtenidos puedan ser debidos al azar. Cuanto menor es el p-valor, menor será la probabilidad de que los resultados obtenidos se deban al azar y mayor evidencia habrá en contra de la hipótesis nula (inexistencia de diferencias).

Cualquier p-valor menor a 0.10 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por contra, un p-valor mayor o igual a 0.10 indica ausencia de relación.

		variación tamaño	cambio heterog tenure	cambios heterog educ	cambios heterog func	num. variaciones tmt	Cambios estruc. Concentr. poder
ANTIGÜEDAD ORG	Correlación de Pearson	-,219*	-,075	-,222*	-,170	,003	,115
	Sig. (bilateral)	,018	,440	,023	,076	,976	,232
	N	116	107	105	110	116	110
EDAD TMT08	Correlación de Pearson	,099	,122	,063	,016	,148	-,070
	Sig. (bilateral)	,296	,210	,518	,866	,117	,466
	N	113	108	106	111	113	111
PERFO.PREV.	Correlación de Pearson	,358**	,042	,235*	,077	,030	-,160
	Sig. (bilateral)	,000	,682	,024	,451	,760	,115
	N	103	96	93	98	103	98
ALCANCE. EXT: % cambios	Correlación de Pearson	-,031	-,026	-,202*	-,039	,259**	-,012
	Sig. (bilateral)	,740	,787	,037	,682	,005	,897
	N	118	109	107	112	118	112
ALCANCE. EXT: concentracion	Correlación de Pearson	-,032	-,005	,034	-,033	-,143	,023
	Sig. (bilateral)	,741	,957	,736	,738	,132	,813
	N	112	103	101	106	112	106
ALCANCE. PROF	Correlación de Pearson	-,001	-,014	-,206*	,024	,280**	-,066
	Sig. (bilateral)	,989	,884	,034	,800	,002	,488
	N	118	109	107	112	118	112
INTENSIDAD: años	Correlación de Pearson	,156	,030	-,017	,064	,043	-,030
	Sig. (bilateral)	,092	,756	,862	,503	,648	,753
	N	117	109	107	112	117	112
INTENSIDAD: años/ magnitud	Correlación de Pearson	,242*	,123	,176	,174	-,030	-,131
	Sig. (bilateral)	,017	,246	,100	,094	,775	,208
	N	96	91	89	94	96	94
INTENSIDAD: solapamiento	Correlación de Pearson	,234*	,014	,028	,099	,142	-,079
	Sig. (bilateral)	,011	,886	,774	,301	,125	,409
	N	118	109	107	112	118	112

(Continúa)

		variación tamaño	cambio heterog tenure	cambios heterog educ	cambios heterog func	num. variaciones tmt	Cambios estruc. Concentr. poder
INTENSIDAD: magnitud* concentración	Correlación de Pearson	,141	-,067	-,084	,057	,200*	-,051
	Sig. (bilateral)	,130	,491	,392	,553	,031	,594
	N	117	109	107	112	117	112
DIRECCION: coef. Bowley	Correlación de Pearson	-,153	,089	-,099	-,054	,142	,106
	Sig. (bilateral)	,098	,357	,308	,572	,126	,264
	N	118	109	107	112	118	112
DIREC.EXP	Correlación de Pearson	,090	,000	-,143	,100	,107	-,117
	Sig. (bilateral)	,333	,999	,141	,295	,248	,219
	N	118	109	107	112	118	112
DIREC. CONTR	Correlación de Pearson	,167	,090	,193*	,174	-,326**	-,129
	Sig. (bilateral)	,070	,354	,046	,067	,000	,176
	N	118	109	107	112	118	112
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).							
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							

Fuente: Elaboración propia

En azul claro se señalan las correlaciones significativas al 95 y 99% y en azul oscuro las significativas al 90%. Se puede comprobar que las correlaciones entre las variables de cambios en la estrategia y las variables de cambios en el TMT son pocas y débiles (coeficientes por debajo de 0.35). Por esto, cuando se aplica un modelo de regresión lineal con método de selección de variables por pasos, no consigue entrar ninguna variable en el modelo pues las relaciones entre las variables no son del todo lineales.

Por esta circunstancia, se propone comprobar las hipótesis buscando un tipo de relación no lineal: regresión logística binaria.

Para ello, es necesario dicotomizar todas las variables para obtener variables del tipo Presencia vs. Ausencia de manera que el tipo de relación que se comprobará será *cuantificar el impacto que supone la presencia de un cambio estratégico sobre la presencia de un cambio en el TMT*.

El patrón de dicotomización es el siguiente:

- Variables dependientes (excepto ROTACIÓN, que se usará en su versión original): cambios positivos (valores positivos) vs. cambios no positivos (valores 0 o negativos)
- Variables independientes: valores bajos (igual o por debajo de la mediana) vs. valores altos (por encima de la mediana).

Así pues, esta será la estructura de las relaciones a detectar: “*el riesgo de sufrir un cambio positivo en el TMT se multiplica/ divide por X en presencia de un cambio profundo de estrategia respecto a un cambio menos profundo*”.

Dicho esto, se procederá con el análisis de los 6 modelos multivariantes correspondientes a las variables de cambio en el TMT TAMAÑO, HETEROGENEIDAD (TENURE, EDUC, FUNC), ESTRUCTURA (logits) y ROTACIÓN (Regresión de Poisson). Véase tablas de anexo 1.

Así quedan las variables que intervendrán en los modelos:

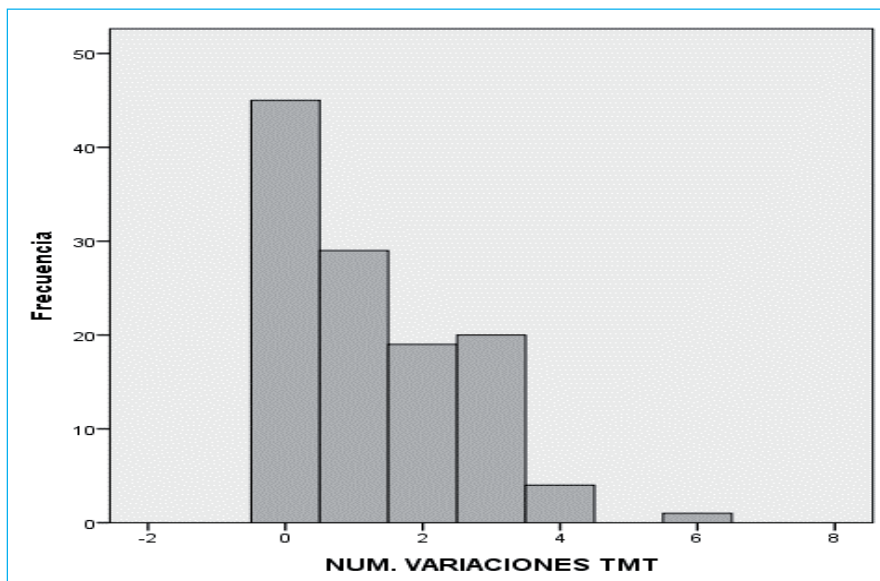
Cuadro 35. Variables intervinientes en los modelos

VARIABLES DEPENDIENTES	Total		cambio no positivo (decrece o se mantiene)		cambio positivo (crece)	
	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla
VARIAC.TAMAÑO	118	100,0%	54	45,8%	64	54,2%
CAMBIO HETEROG TENURE	109	100,0%	66	60,6%	43	39,4%
CAMBIOS HETEROG EDUC	107	100,0%	96	89,7%	11	10,3%
CAMBIOS HETEROG FUNC	112	100,0%	63	56,2%	49	43,8%
CAMBIOS ESTRUC. CONCENTR. PODER	112	100,0%	87	77,7%	25	22,3%

Fuente: Elaboración propia

La variable dependiente ROTACIÓN (nº de variaciones TMT) es una variable de conteo ya que no tiene un límite superior natural, toma valor 0 (en un porcentaje no despreciable) para algunos miembros de la población y suele tomar pocos valores. El modelo que se aplicará con esta variable dependiente será un modelo de conteo (regresión de Poisson).

Gráfico 5. Número de variaciones del TMT. Frecuencia



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 36. Variables independientes. Medianas

VARIABLES INDEPENDIENTES	TOTAL		VALORES BAJOS (<=MEDIANA)		VALORES ALTOS (>MEDIANA)	
	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla
ALCANCE.EXT: % cambios	118	100,0%	64	54,2%	54	45,8%
ALCANCE.EXT: concentracion	112	100,0%	56	50,0%	56	50,0%
ALCANCE.PROF	118	100,0%	59	50,0%	59	50,0%
INTENSIDAD: años	117	100,0%	63	53,8%	54	46,2%
INTENSIDAD: años/ magnitud	96	100,0%	48	50,0%	48	50,0%
INTENSIDAD: solapamiento	118	100,0%	59	50,0%	59	50,0%
INTENSIDAD: magnitud* concentracion	117	100,0%	62	53,0%	55	47,0%
DIRECCION: coef. Bowley	118	100,0%	61	51,7%	57	48,3%
DIREC.EXP	109	100,0%	54	49,5%	55	50,5%
DIREC.CONTR	118	100,0%	69	49,0%	49	51,0%

Fuente: Elaboración propia

La variable de control FACTURACIÓN es conveniente dividirla por 1000 para que la unidad muestral sea el millón de € y no el millar de € pues los coeficientes del logit serán mucho más sencillos de interpretar.

La variable INTENSIDAD: años/magnitud no se considerará pues tiene alto porcentaje de missing values lo que repercute en la calidad de los modelos multivariantes.

Para descubrir la jerarquía en la influencia de los 4 bloques de variables introducidas (CONTROL, ALCANCE, INTENSIDAD, DIRECCIÓN) se aplicará un método de entrada de variables por bloques y en cada bloque se seleccionarán las variables influyentes mediante un criterio de selección de variables hacia atrás BSTEP. Los modelos de selección de variables por pasos permiten minimizar los efectos negativos de la *sobreestimación* (*overfitting*¹⁵⁷) que se puede producir en un modelo multivariante con poca muestra y muchas variables predictoras). Además, la selección de variables por pasos permite detectar la multicolinealidad de manera que si dos variables independientes están altamente relacionadas, sólo entrará una de ellas en el modelo (si es que ésta tiene impacto significativo).

Con el método por bloques, se puede observar “el camino” que siguen los predictores hasta llegar al modelo final, comprobando cómo cada una de las dimensiones del cambio estratégico van aportando o no capacidad explicativa al modelo.

De esta manera se establecen 4 pasos con 4 modelos:

- 1er paso: modelo sólo con las variables de control.
- 2º paso: se añaden las variables de Alcance (ext. y prof). Modelo con las variables relevantes seleccionadas entre los controles y el Alcance que haya mejorado la calidad (capacidad explicativa) del modelo anterior (solo controles).
- 3er paso: se añaden las variables de Intensidad (años, solapamiento años, magnitud cambio*concentración). Modelo con las variables relevantes seleccionadas entre los controles, la Intensidad y el Alcance que haya mejorado la calidad (capacidad explicativa) del modelo anterior (controles y Alcance).
- 4º paso (modelo final): se añaden las variables de Dirección (coef. Bowley, Expansivos, Contractivos). Modelo con las variables relevantes selecciona-

¹⁵⁷ La producción de un análisis que se corresponde demasiado estrechamente o exactamente con un conjunto particular de datos, y por lo tanto, no puede encajar datos adicionales o predecir futuras observaciones de manera fiable.

das entre los controles, la Intensidad, el Alcance y la Dirección que haya mejorado la calidad (capacidad explicativa) del modelo anterior (controles, Alcance e Intensidad). Este será el modelo final que determinará los factores influyentes.

En cada paso se comprobará la mejoría explicativa del modelo con respecto al paso anterior mediante la reducción del estadístico -2Log de la verosimilitud y mediante el aumento significativo del R^2 de Nagelkerke. Del modelo final (el que incluye todas las variables) se comprobará su validez mediante el AUC y el porcentaje de aciertos.

2.1. *Impacto de los cambios estratégicos en los cambios de TAMAÑO del TMT*

En la siguiente tabla se hace un resumen de los 4 pasos (bloques) para la variable dependiente TAMAÑO:

Cuadro 37. Pasos variable dependiente TAMAÑO

MODELO	VARIABLES SIGNIFICATIVAS	-2LOG DE LA VEROSIMILITUD	R2 DE NAGELKERKE
1er bloque: controles	Performance	107.11	13.0%
2º bloque: controles y Alcance	Performance, Alcance: % cambios	104.34	16.9%
3er bloque: controles, Alcance e Intensidad	Performance, Alcance EXT.: % cambios, Intensidad: solapamiento	98.18	25.2%
4º bloque MODELO FINAL: controles, Alcance, Intensidad y Dirección	Performance, Alcance EXT.: % cambios, Intensidad: solapamiento y DIRECCION EXP.	94.56	29.7%

Fuente: Elaboración propia

Nótese cómo cada una de las 3 dimensiones del cambio estratégico aporta calidad explicativa al modelo ya que, en cada paso, los modelos mejoran al ir añadiendo variables de otra dimensión del cambio estratégico –el -2log disminuye y el R^2 aumenta–. Así pues, el modelo final contempla cada una de las 3 dimensiones del cambio estratégico.

Para el modelo final, la prueba de Hosmer y Lemeshow tiene un valor de Chi2 de 8.535 y un p-valor de 0.383 (el estadístico de Hosmer-Lemeshow indica un mal ajuste si el valor de significación es menor que 0.05. Aquí, el modelo ajusta adecuadamente los datos).

El modelo tiene un valor óptimo de AUC (área bajo la curva) de 0.765. Valores de AUC cercanos a 1 o 0 indican que el test es casi siempre adecuado o inadecuado, respectivamente, mientras que valores cercanos a 0.5 indican que usar el test no es mejor que el azar.

El porcentaje de aciertos global es del 69.9%, siendo parecidos los % de clasificados correctamente entre los cambios positivos (68.0%) y entre los negativos (72.1%), es decir, clasifica análogamente los cambios TMT en ambos sentidos. Las tasas de aciertos entre los pronósticos en un sentido y otro también alcanzan valores óptimos en torno al 65-75%.

Cuadro 38. Porcentaje de aciertos variable TAMAÑO

MODELO/ VALIDEZ	% aciertos global	Sensibilidad (% aciertos entre cambios positivos)	Especificidad (% aciertos entre cambios negativos)	VP+ (tasa de aciertos entre los pronósticos positivos)	VP- (tasa de aciertos entre los pronósticos negativos)
		69.9%	68.8%	72.1%	73.9%

Fuente: Elaboración propia

Se muestra en detalle el modelo final resultante:

Cuadro 39. Modelo final resultante variable TAMAÑO

PREDICTORES	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. 90% para EXP(B)	
						Inferior	Superior
PERFORMANCE	,081	,041	3,859	,049	1,085	1,013	1,161
ALCANCE.EXT: % cambios (cat. ref valores bajos)	1,651	,685	5,815	,016	5,215	1,691	16,085
INTENSIDAD: solapamiento (cat. ref valores bajos)	1,205	,511	5,560	,018	3,337	1,440	7,733
DIRECCION EXP. (max 100)	-1,195	,660	3,282	,070	,303	,102	,896

Fuente: Elaboración propia

El modelo incluye 3 predictores y un control: performance, alcance. Ext % cambios, intensidad solapamiento y dirección expansiva.

La ecuación logística puede escribirse como:

$$\text{Odds} = \frac{p}{1-p} =$$

$$1.085^{\text{Performance}} * 5.215^{\text{Alcance}(\% \text{cambios})} * 3.337^{\text{Intensidad}(\text{solap.})} * 0.303^{\text{Dirección Exp.}}$$

Las variables toman como categoría de referencia la primera de ellas, es decir, valores bajos del parámetro. Para los controles, se ha utilizado su versión original continua.

Dicho esto, es fácil ver que el Exp (Beta) es el cambio predicho en el Odds por los factores respecto a su categoría de referencia, es decir, cuánto aumenta o disminuye el riesgo de cambio positivo con valores altos del predictor respecto a valores bajos (cat.ref.):

Coefficientes $\text{Exp}(b) < 1$ indican reducción del riesgo de cambio positivo (no ayudan a los cambios positivos de TMT)

Coefficientes $\text{Exp}(b) > 1$ indican aumento del riesgo (ayudan a los cambios positivos de TMT)

La interpretación del impacto sobre el riesgo de los predictores es:

- $\text{Exp}(\text{Beta})$ para Performance es 1.085. El riesgo de sufrir un cambio positivo en el tamaño de TMT aumenta un 8.5% $((1.085-1)*100)$ por cada unidad que aumenta la performance de la empresa.
- $\text{Exp}(\text{Beta})$ para ALCANCE.EXT: % cambios es 5.215. El riesgo de sufrir un cambio positivo en el tamaño de TMT se quintuplica en empresas con % cambios estratégicos elevado frente a empresas con % más bajos (H1).
- $\text{Exp}(\text{Beta})$ para INTENSIDAD: solapamiento es 3.337. El riesgo de sufrir un cambio positivo en el tamaño de TMT se triplica en empresas con solapamiento elevado frente a empresas con solapamientos más bajos (H2).
- $\text{Exp}(\text{Beta})$ para DIRECCION EXP. es 0.303. El riesgo de sufrir un cambio positivo en el tamaño de TMT disminuye un 69.7% $((1-0.303)*100)$ en empresas con valores altos de DIRECCIÓN EXP. frente a empresas con valores bajos (H3A).

Valores altos (por encima de la mediana) de ALCANCE.EXT: % cambios e INTENSIDAD: solapamiento MULTIPLICAN POR 5 Y 3 el riesgo de Crecer en tamaño (cambio positivos) frente a valores bajos de Alcance e Intensidad.

Valores altos (por encima de la mediana) de DIRECCIÓN EXP. REDUCEN 2 tercios el riesgo de Crecer en tamaño frente a valores bajos de DIRECCIÓN EXP.

2.2. Impacto de los cambios estratégicos en los cambios de HETEROGENEIDAD del TMT

En la siguiente tabla se hace un resumen de los 4 pasos (bloques) para cada variable dependiente de HETEROGENEIDAD:

Cuadro 40. Resumen pasos variable dependiente HETEROGENEIDAD

VARIABLE DEPENDIENTE/ BLOQUE		1er bloque: controles	2º bloque: controles y Alcance	3er bloque: controles, Alcance e Intensidad	4º bloque MODELO FINAL: controles, Alcance, Intensidad y Dirección
HETERO- GENEIDAD TENURE	VARIABLES SIGNIFICATIVAS	PROPIEDAD FAMILIAR y EDAD TMT08	PROPIEDAD FAMILIAR y EDAD TMT08, ALCANCE.EXT (concentración magnitud) y ALCANCE. PROF	PROPIEDAD FAMILIAR y EDAD TMT08, ALCANCE.EXT (concentración magnitud) y ALCANCE. PROF	PROPIEDAD FAMILIAR y EDAD TMT08, ALCANCE.EXT (concentración magnitud) y ALCANCE. PROF
	-2LOG DE LA VEROSIMILITUD	97.83	92.99	92.99	92.99
	R2 DE NAGELKERKE	14.3%	21.4%	21.4%	21.4%
HETERO- GENEIDAD EDUC	VARIABLES SIGNIFICATIVAS	ANTIGÜEDAD, EDAD TMT08 y TAMAÑO ORG: facturacion (/1000)	ANTIGÜEDAD, EDAD TMT08 y TAMAÑO ORG: facturacion (/1000)	ANTIGÜEDAD, EDAD TMT08, TAMAÑO ORG: facturacion (/1000) e INTENSIDAD solapamiento	ANTIGÜEDAD, EDAD TMT08, TAMAÑO ORG: facturacion (/1000) e INTENSIDAD solapamiento
	-2LOG DE LA VEROSIMILITUD	84.71	84.71	76.73	76.73

(Continúa)

VARIABLE DEPENDIENTE/ BLOQUE		1er bloque: controles	2º bloque: controles y Alcance	3er bloque: controles, Alcance e Intensidad	4º bloque MODELO FINAL: controles, Alcance, Intensidad y Dirección
HETERO- GENEIDAD EDUC	R2 DE NAGE- LKERKE	33.2%	33.2%	43.0%	43.0%
HETERO- GENEIDAD FUNC	VARIABLES SIGNI- FICATIVAS	No entra ninguna	ALCANCE.EXT % Cambios	ALCANCE.EXT % Cambios e INTENSIDAD mag.cambio*con- centración	ALCANCE.EXT % Cambios e INTENSI- DAD mag.cambio*con- centración
	-2LOG DE LA VE- ROSIMILITUD	—	104.41	98.97	98.97
	R2 DE NAGE- LKERKE	—	10.8%	18.8%	18.8%

Fuente: Elaboración propia

Para la heterogeneidad Tenure sólo el Alcance es relevante; para la heterogeneidad Educ lo es sólo la Intensidad. Para la heterogeneidad Func lo son el Alcance y la Intensidad.

Para los modelos finales, la prueba de Hosmer y Lemeshow¹⁵⁸ y el AUC¹⁵⁹ son:

- TENURE: $\text{Chi}^2=10.107$ y un p-valor de 0.258; AUC DE 0.696.
- EDUC: $\text{Chi}^2=11.429$ y un p-valor de 0.179; AUC de 0.824.
- FUNC: $\text{Chi}^2=3.539$ y un p-valor de 0.896; AUC de 0.681.

El porcentaje de aciertos para los 3 modelos se muestra en la siguiente tabla: lógicamente, el modelo de EDUC es el que mejor clasifica a las empresas pues es el modelo con mayor R2 y, por tanto, mayor capacidad explicativa.

¹⁵⁸ El estadístico de Hosmer-Lemeshow indica un mal ajuste si el valor de significación es menor que 0.05. Aquí, el modelo ajusta adecuadamente los datos.

¹⁵⁹ Valores de AUC cercanos a 1 o 0 indican que el test es casi siempre adecuado o inadecuado, respectivamente, mientras que valores cercanos a 0.5 indican que usar el test no es mejor que el azar.

Cuadro 41. Porcentaje de aciertos variable HETEROGENEIDAD

MODELO/ VALIDEZ	% aciertos global	Sensibilidad (% aciertos entre cambios positivos)	Especificidad (% aciertos entre cambios negativos)	VP+ (tasa de aciertos entre los pronósticos positivos)	VP- (tasa de aciertos entre los pronósticos negativos)
TENURE	66.7%	51.2%	77.0%	60.0%	70.1%
EDUC	74.7%	74.0%	75.6%	78.7%	70.5%
FUNC	64.5%	67.3%	62.9%	58.9%	70.9%

Fuente: Elaboración propia

Se muestran en detalle los modelos finales resultantes:

Cuadro 42. Modelos finales resultantes variable HETEROGENEIDAD

MODELO	PREDICTORES	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. 90% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
HETEROGENEIDAD TENURE	PROPIEDAD FAMILIAR (cat. ref No familiar)	-1,319	,611	4,658	,031	,267	,098	,731
	EDAD TMT08	,060	,034	3,098	,078	1,062	1,004	1,123
	ALCANCE.EXT: conc. magnitud (cat. ref valores bajos)	-,983	,591	2,767	,096	,374	,142	,989
	ALCANCE.PROF (cat. ref valores bajos)	-1,178	,608	3,755	,053	,308	,113	,837
HETEROGENEIDAD EDUC	ANTIGÜEDAD ORG	-,046	,027	2,976	,085	,955	,914	,998
	EDAD TMT08	,166	,057	8,331	,004	1,180	1,074	1,297
	TAMAÑO ORG: facturación (/1000)	-,065	,029	4,978	,026	,937	,893	,983
	INTENSIDAD: SOLAPAMIENTO AÑOS (cat. ref valores bajos)	-1,660	,629	6,973	,008	,190	,068	,535
	Constante	-4,207	2,247	3,504	,061	,015		

(Continúa)

MODELO	PREDICTORES	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. 90% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
HETEROGENEIDAD FUNC	ALCANCE.EXT: % Cambios (cat. ref valores bajos)	,787	,487	2,613	,106 ¹⁶⁰	2,197	,986	4,896
	INTENSIDAD: magnitud*concentración (cat. ref valores bajos)	1,115	,489	5,193	,023	3,050	1,364	6,822
	Constante	-3,719	1,619	5,279	,022	,024		

Fuente: Elaboración propia

Las ecuaciones logísticas pueden escribirse como:

Odds TENURE=

$$0.267^{\text{Propiedad familiar}} * 1.062^{\text{Edad TMT}} * 0.374^{\text{Alcance ext. (conc.magnitud)}} * 0.308^{\text{Alcance Prof.}}$$

$$\text{Odds EDUC} = \frac{p}{1-p} =$$

$$0.015 * 0.955^{\text{Antigüedad}} * 1.180^{\text{Edad TMT}} * 0.937^{\text{Facturación}} * 0.190^{\text{Intensidad (solap.)}}$$

$$\text{Odds FUNC} = \frac{p}{1-p} =$$

$$0.024 * 2.197^{\text{Alcance Ext. (% cambios)}} * 3.050^{\text{Intensidad (mag*concentr.)}}$$

La interpretación del impacto de los predictores sobre el riesgo es:

¹⁶⁰ Por su proximidad al umbral de aceptación 0.1, se mantiene en el modelo.

Cuadro 43. Interpretación del impacto de los predictores sobre el riesgo

<p>HETEROGENEIDAD TENURE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exp(Beta) para Propiedad Familiar es 0.267. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad tenure disminuye un 73.3% $((1-0.267)*100)$ en empresas familiares frente a empresas no familiares. - Exp(Beta) para EDAD TMT 08 es 1.062. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad tenure aumenta un 6% por cada año que aumenta la edad promedio del TMT. - Exp(Beta) para ALCANCE EXT.conc.mag. es 0.374. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad tenure disminuye un 62.6% $((1-0.374)*100)$ en empresas con valores altos de ALCANCE EXT. frente a empresas con valores bajos (H4)¹⁶¹. - Exp(Beta) para ALCANCE PROF. es 0.308. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad tenure disminuye un 69.2% $((1-0.374)*100)$ en empresas con valores altos de ALCANCE PROF. frente a empresas con valores bajos (H4).
<p>HETEROGENEIDAD EDUC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exp(Beta) para EDAD TMT 08 es 1.180. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad EDUC aumenta un 18% por cada año que aumenta la edad promedio del TMT. - Exp(Beta) para ANTIGÜEDAD es 0.955. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad EDUC disminuye un 4.5% $((1-0.955)*100)$ por cada año que aumenta la antigüedad de la empresa. - Exp(Beta) para FACTURACIÓN es 0.937 El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad EDUC disminuye un 6.3% $((1-0.937)*100)$ por cada millón de € que aumenta la facturación de la empresa. - Exp(Beta) para INTENSIDAD: solapamiento es 0.190. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad EDUC disminuye un 81% $((1-0.190)*100)$ en empresas con valores altos de INTENSIDAD: solapamiento frente a empresas con valores bajos (H5).
<p>HETEROGENEIDAD FUNC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exp(Beta) para ALCANCE EXT.% cambios es 2.197. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad FUNC se duplica en empresas con valores altos de ALCANCE EXT. Frente a empresas con valores bajos (H4). - Exp(Beta) para INTENSIDAD: mag.*concentr. es 3.050. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la heterogeneidad FUNC se triplica en empresas con valores altos de INTENSIDAD Frente a empresas con valores bajos (H5).

Fuente: Elaboración propia

¹⁶¹ El funcionamiento de esta medida se comporta de modo inverso a la de alcance extensión porcentual.

2.3. Impacto de los cambios estratégicos en la ROTACIÓN del TMT (número de variaciones)

Se modela una regresión de Poisson para el recuento de variaciones (salidas+reemplazos+entradas) en el TMT y las dimensiones Intensidad, Alcance, Dirección del cambio estratégico y los controles.

Estos son los índices de calidad del modelo:¹⁶²

Bondad de ajuste				Contraste Omnibus		
	Valor	gl	Valor/gl	Chi-cuadrado de la razón de verosimilitudes	gl	Sig.
Desviación	87,596	65	1,348	33,487	15	,004
Chi-cuadrado de Pearson	81,523	65	1,254			

El p-valor $0.004 < 0.05$ del contraste Chi² de la razón de verosimilitudes indica que el modelo propuesto es significativamente distinto al modelo sólo con la intersección, es decir, los factores propuestos explican la variable dependiente (n° rotaciones).

Esta es la tabla de los resultados de la regresión de Poisson:

Cuadro 44. Resultados regresión de Poisson

PARÁMETRO	B ESTIMADO	ERROR TÍPICO	CHI ² DE WALD	RIESGO RELATIVO	P-VALOR
(Intersección)	,402	,5040	,635	1,494	,425
PROPIEDAD FAMILIAR: sí	-,301	,2600	1,339	0,740	,247
PROPIEDAD FAMILIAR: no (cat.ref.)	0				

(Continúa)

¹⁶² A menudo, los modelos de regresión de Poisson exhiben sobredispersión -indica que la varianza de la variable dependiente excede la media nominal, en nuestro caso la varianza en Poisson, es decir, $\text{var}(d) > E(d)$ y se subestima la varianza poblacional-. Este fenómeno es muy común y lo excepcional es que no esté presente. Una de las causas que pueden producir sobredispersión es el exceso de número de ceros. Para valorar si existe sobredispersión, se ha seguido un criterio uniforme: se adoptó como umbral una jicadrado y una desviación que superasen más de un 10% al valor de los grados de libertad ($\text{Chi}^2/\text{gl} > 1.1$, $\text{desviación}/\text{gl} > 1.1$). En nuestro caso, los cocientes no superan en exceso este umbral de aceptación por lo que asumiremos esta ligera sobredispersión como una limitación técnica que no invalida el modelo pero sí invita a contemplar los resultados con cierta cautela.

PARÁMETRO	B ESTIMADO	ERROR TÍPICO	CHI ² DE WALD	RIESGO RELATIVO	P-VALOR
TAMAÑO ORG: facturación (/1000)	,012	,0065	3,463	1,012	,063
TAMAÑO ORG: empleados	,001	,0009	2,425	1,001	,119
ANTIGÜEDAD ORG	-,018	,0103	3,116	0,982	,078
EDAD TMT08	,003	,0015	4,181	1,003	,041
PERFO.PREV.	,011	,0109	1,005	1,011	,316
ALCANCE.EXT: % cambios (valores altos)	,630	,4132	2,327	1,878	,127
ALCANCE.EXT: % cambios (valores bajos, cat.ref.)	0				
ALCANCE.EXT: concentración (valores altos)	-,376	,2983	1,589	0,687	,207
ALCANCE.EXT: concentración (valores bajos, cat.ref.)	0				
ALCANCE.PROF (valores altos)	-,064	,3950	,026	0,938	,871
ALCANCE.PROF (valores bajos, cat.ref.)	0				
INTENSIDAD: años (valores altos)	-,520	,2758	3,562	0,594	,059
INTENSIDAD: años (valores bajos, cat.ref.)	0				
INTENSIDAD: solapamiento (valores altos)	,277	,3214	,740	1,319	,390
INTENSIDAD: solapamiento (valores bajos, cat.ref.)	0				
INTENSIDAD: magnitud*concentración (valores altos)	,602	,3504	2,950	1,825	,086
INTENSIDAD: magnitud*concentración (valores bajos, cat.ref.)	0				
DIRECCION: coef. Bowley (valores altos)	-,070	,2628	,070	0,933	,791
DIRECCION: coef. Bowley (valores bajos, cat.ref.)	0				
DIREC.EXP (valores altos)	-,747	,3799	3,868	0,474	,049
DIREC.EXP (valores bajos, cat.ref.)	0				
DIREC.CONTR (valores altos)	,072	,2854	,063	1,074	,801
DIREC.CONTR (valores bajos, cat.ref.)	0				

Fuente: Elaboración propia

- El p-valor indica si la variable es significativa (<0,10) o no, y por tanto, si forma parte del modelo o queda excluida.
- El Beta es el coeficiente estimado para cada variable. Si es positivo (y significativo) quiere decir que cuando aumenta la variable en cuestión, lo hace

también el recuento de rotaciones. Si es negativo, cuando aumenta la variable disminuye el recuento.

- El Risk Ratio (riesgo relativo) es la exponenciación del coeficiente B ($\exp(B)$): por cuánto se multiplica el recuento esperado de rotaciones en presencia de una característica respecto a la ausencia de la misma.
- A continuación de la tabla se escribe la ecuación del modelo de Poisson que permite hacer cualquier tipo de estimación para distintos valores de los factores independientes.

La ecuación de Poisson puede escribirse como:

$$\log(\mu) = 0.012 * FACTURACIÓN - 0.018 * ANTIGÜEDAD + 0.003 * EDADTMT - 0.520 * INTENSIDAD : años + 0.602 * INTENSIDAD : mag.*concentr. - 0.747 * DIREC.EXP.$$

Si exponenciamos, obtenemos como variable dependiente el recuento esperado de rotaciones en el TMT y los riesgos relativos asociados a cada factor:

$$\mu = 1.012^{FACTURACIÓN} * 0.982^{ANTIGÜEDAD} * 1.003^{EDADTMT} * 0.594^{INTENSIDAD:años} * 1.825^{INTENSIDAD:mag*concentr} * 0.474^{DIREC.EXP.}$$

- Exp(Beta) para FACTURACIÓN es 1.012. El recuento esperado de rotaciones en TMT *aumenta* un 1.2% por cada millón de € más de facturación de la empresa.
- Exp(Beta) para ANTIGÜEDAD es 0.982. El recuento esperado de rotaciones en TMT se multiplica por 0.982 por cada año de antigüedad de la empresa o lo que es lo mismo, *se reduce* en un 1.8% ($(1-0.982)*100$).
- Exp(Beta) para EDADTMT es 1.003. El recuento esperado de rotaciones en TMT aumenta un 0.3% por cada año de edad del promedio del TMT, o análogamente, aumenta un 3.04% por cada 10 años más de edad del TMT.
- Exp(Beta) para INTENSIDAD¹⁶³: años es 0.594. El recuento esperado de rotaciones en TMT se multiplica por 0.594 –análogamente, se reduce un 40.6%– entre las empresas con valores altos de INTENSIDAD respecto a empresas con valores bajos (H8).
- Exp(Beta) para INTENSIDAD¹⁶⁴: mag*concentr. es 1.825. El recuento esperado de rotaciones en TMT se multiplica por 1.825 –análogamente, casi

¹⁶³ Un valor más alto significa más años, esto es, cambio más lento. La interpretación, por tanto, será que a cambios más lentos, menos rotación.

¹⁶⁴ Significa cambios más grandes y concentrados en poco tiempo (más rápidos). Un valor más alto de esta medida se correspondería con una mayor rotación del TMT.

se duplica— entre las empresas con valores altos de INTENSIDAD respecto a empresas con valores bajos (H8).

- Exp(Beta) para DIREC.EXP. es 0.474. El recuento esperado de rotaciones en TMT se multiplica por 0.474 —análogamente, se reduce un 52.6%— entre las empresas con valores altos de DIREC.EXP. respecto a empresas con valores bajos (H9A).

Para evaluar la robustez del cálculo, ya que la reducida muestra en relación a la cantidad de variables a estudiar podría producir distorsión en los resultados¹⁶⁵, se aplica otra vez el modelo de Poisson con las variables claramente significativas. Tras la segunda prueba se comprobó que los efectos de la ANTIGÜEDAD y la DIREC. EXP., en presencia sólo de las variables influyentes, desaparecen (p-valores 0.192 y 0.374, respectivamente). El resto de efectos mantienen su impacto en la misma dirección y magnitud (EDAD TMT, FACTURACIÓN, INTENSIDAD (H8)). Así pues, la hipótesis H9A relacionada con una reducción del n° de rotaciones en empresas con valores altos de DIREC.EXP. podría explorarse mejor en el futuro con más datos o con medidas alternativas.

2.4. Impacto de los cambios estratégicos en los cambios de ESTRUCTURA de concentración de poder

En la siguiente tabla se hace un resumen de los 4 pasos (bloques) para la variable dependiente VARIACIÓN DE CONCENTRACIÓN DE PODER:

Cuadro 45. Resumen pasos variable dependiente ESTRUCTURA

MODELO	VARIABLES SIGNIFICATIVAS	-2LOG DE LA VEROSIMILITUD	R2 DE NAGELKERKE
1er bloque: controles	No entra ninguna	—	—
2º bloque: controles y Alcance	ALCANCE. EXT% cambios y ALCANCE. PROF	80.69	17.8%
3er bloque: controles, Alcance e Intensidad	ALCANCE. EXT% cambios y ALCANCE.PROF	80.69	17.8%
4º bloque MODELO FINAL: controles, Alcance, Intensidad y Dirección	ALCANCE. EXT% cambios, ALCANCE.PROF y DIREC. CONTR	77.89	22.2%

Fuente: Elaboración propia

¹⁶⁵ Efecto *sobreestimación (overfitting)*: La producción de un análisis que se corresponde demasiado estrechamente o exactamente con un conjunto particular de datos, y por lo tanto, no puede encajar datos adicionales o predecir futuras observaciones de manera fiable.

Nótese cómo la Intensidad del cambio estratégico no aporta calidad explicativa al modelo. El Alcance y la Dirección sí aportan calidad explicativa al modelo ya que, en cada paso, los modelos mejoran al ir añadiendo variables de otra dimensión del cambio estratégico –el $-2\log$ disminuye y el R^2 aumenta–. Así pues, el modelo final contempla 2 de las 3 dimensiones del cambio estratégico.

Para el modelo final, la prueba de Hosmer y Lemeshow tiene un valor de Chi^2 de 0.137 y un p-valor de 0.998 (el estadístico de Hosmer-Lemeshow indica un mal ajuste si el valor de significación es menor que 0.05. Aquí, el modelo ajusta adecuadamente los datos).

El modelo tiene un valor óptimo de AUC (área bajo la curva) de 0.623. Valores de AUC cercanos a 1 o 0 indican que el test es casi siempre adecuado o inadecuado, respectivamente, mientras que valores cercanos a 0.5 indican que usar el test no es mejor que el azar.

El porcentaje de aciertos global es del 63.4%, siendo mejores los % de clasificados correctamente entre los cambios negativos (67.8%) que entre los positivos (48.1%), es decir, clasifica algo mejor los cambios negativos. Las tasas de aciertos entre los pronósticos positivos (30%) es peor que la tasa de aciertos entre los pronósticos negativos (81.9%). Por tanto, este es un modelo que detecta mejor los cambios negativos que los positivos.

Cuadro 46. Porcentaje de aciertos variable ESTRUCTURA

MODELO/ VALIDEZ	% aciertos global	Sensibilidad (% aciertos entre cambios positivos)	Especificidad (% aciertos entre cambios negativos)	VP+ (tasa de aciertos entre los pronósticos positivos)	VP- (tasa de aciertos entre los pronósticos negativos)
	63.4%	48.1%	67.8%	30.0%	81.9%

Fuente: Elaboración propia

Se muestra en detalle el modelo final resultante:

Cuadro 47. Modelo final resultante variable ESTRUCTURA

PREDICTORES	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. 90% para EXP(B)	
						Inferior	Superior
ALCANCE.EXT: % cambios (cat. ref valores bajos)	-2,647	,948	7,793	,005	,071	,015	,337
ALCANCE.PROF (cat. ref valores bajos)	2,305	,952	5,861	,015	10,023	2,094	47,981
DIRECCION CONTRAC. (cat. ref valores bajos)	,992	,597	2,756	,097	2,695	1,009	7,199
Constante	-1,585	,540	8,623	,003	,205		

Fuente: Elaboración propia

El modelo incluye 3 predictores: alcance. Ext % cambios, alcance prof. y dirección contractiva.

La ecuación logística puede escribirse como:

$$\text{Odds} = \frac{p}{1 - p} =$$

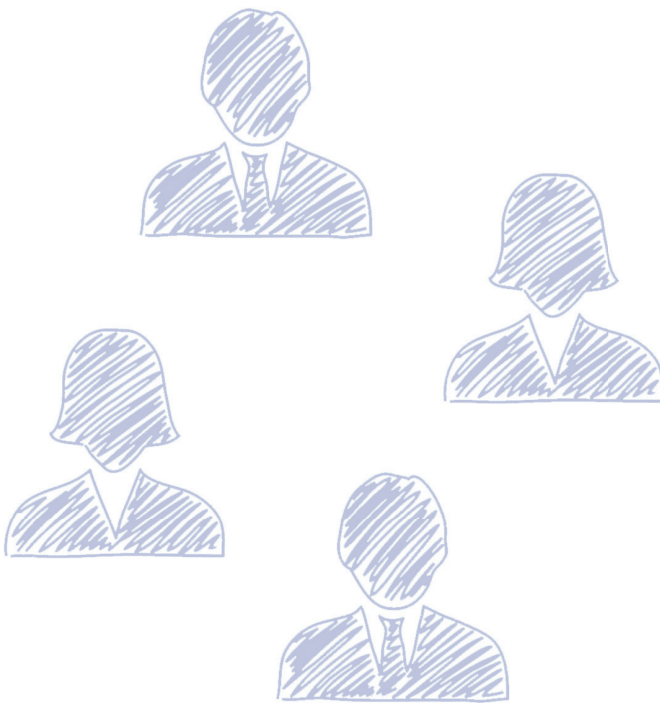
$0.205 * 0.071^{\text{Alcanceext. (% cambios)}} * 10.023^{\text{Alcanceprof.}} * 2.695^{\text{Dirección Contract.}}$
--

La interpretación del impacto sobre el riesgo de los predictores es:

- Exp(Beta) para ALCANCE.EXT: % cambios es 0.071. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la concentración del poder se reduce un 92.3% $((1 - 0.071) * 100)$ en empresas con % cambios estratégicos elevado frente a empresas con % más bajos (H10A).
- Exp(Beta) para ALCANCE PROF. es 10.023. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la concentración del poder *se multiplica* por 10 en empresas con alcance profundo elevado frente a empresas con alcances profundos más bajos (H10B).
- Exp(Beta) para DIRECCION CONTR. es 2.695. El riesgo de sufrir un cambio positivo en la concentración del poder *se multiplica por casi 3* en empresas con valores altos de DIRECCIÓN CONTR. frente a empresas con valores bajos (H12B).

Valores altos (por encima de la mediana) de ALCANCE.PROF. y DIRECC. CONTR. MULTIPLICAN POR 10 Y 3 el riesgo de Crecer en concentración del poder (cambio positivos) frente a valores bajos de Alcance y dirección contractiva.

Valores altos (por encima de la mediana) de ALCANCE EXT. % cambios REDUCEN casi completamente el riesgo de Crecer en concentración del poder frente a valores bajos de ALCANCE EXT.



Capítulo 5

Discusión y conclusiones

1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1.1. *Efectos del cambio sobre el TAMAÑO del equipo*

En primer lugar, analizaremos cómo las distintas dimensiones del cambio estratégico afectan al tamaño de la organización.

Primeramente, hay que señalar que nuestras hipótesis sobre alcance incluían la extensión del cambio (número de estrategias modificadas) y la profundidad del mismo (el grado del cambio, poco o muy profundo). Los resultados nos indican que no siempre los efectos sobre el TMT son parejos cuando cambia la extensión o la profundidad.

Así, nuestra hipótesis de partida es que a mayor alcance, intensidad y dirección expansiva del cambio estratégico, se produce un aumento del tamaño del equipo directivo (H1, H2 y H3A). Ante cambios contractivos disminuirá el tamaño del TMT (H3B). Presumimos, pues, que un mayor tamaño del TMT ayudará en procesos de cambio de estrategia de gran alcance ya que este tipo de cambio necesitan

de más recursos para la toma de decisiones (Brunninge et al., 2007) que pueden provenir, entre otros elementos, del networking interpersonal (Jaw y Lin, 2009). Este tipo de cambios también necesita de más innovación y performance financiera (Yoon et al., 2016), más perspectivas a través de la diversidad cognitiva (Certo et al., 2006) o mayor capacidad de análisis y creatividad.

Nuestros resultados, tal y como adelantábamos, no son equivalentes cuando cambia la extensión y la profundidad calculadas de forma diferenciada. Así pues, valores más altos de extensión del cambio implican un aumento del tamaño del TMT. Sin embargo, cuando el cambio se produce en términos de profundidad, éste no tiene relación con el tamaño del equipo directivo. El *alcance* es una combinación de extensión y profundidad. En nuestra muestra la extensión tiene una influencia más directa en el tamaño, y no tanto así la profundidad. En conclusión, la primera hipótesis (H1) se confirma. Además los resultados permiten matizar y comprender mejor el mecanismo de influencia; el efecto sobre el tamaño se deriva de la variedad de los cambios estratégicos acometidos, y no tanto de la profundidad de los mismos.

Pese a que existen autores que asocian mayor tamaño del TMT con aspectos negativos en cuanto a la toma de decisiones estratégicas como mayor inercia (Hannan y Freeman, 1994) o mayor apego al status quo actual (Yoon et al., 2016), nuestros resultados avalan la tendencia a incrementar el equipo directivo cuando la empresa acomete cambios extensos. En este tipo de cambios la empresa asume riesgos y un equipo más numeroso, con más diversidad de ideas y de información (tanto obtención como procesamiento de la misma -Sanders y Carpenter, 1998), puede aportar más oportunidades y confianza (Simons et al., 1999). Parece lógico pensar, por otro lado, que los cambios puntuales, no extensos, pero profundos puedan no tener una relación directa con el tamaño del TMT. Dependiendo del cambio en concreto y de su profundidad necesitará o no de más directivos adicionales y podrán ser acometidos por la plantilla presente en ese momento de la implantación o no, sin existir una causa-efecto en esta relación.

Respecto a la intensidad del cambio, los resultados muestran que valores altos de intensidad del cambio estratégico están relacionados con una mayor probabilidad de que el tamaño del equipo directivo aumente. Confirmamos, pues, empíricamente nuestra hipótesis H2. Un cambio rápido necesitará de mayores recursos, mayor tamaño del TMT, para poder acometerlo con garantías de éxito. Cambios más intensos significa que en un espacio de tiempo más corto la empresa acometerá cambios de mayor o menor alcance, expansivos o contractivos. Sea cual sea el caso, el equipo directivo se enfrentará a un menor tiempo para aumentar ingresos o reducir costes (Johnson et al., 2005) que al final son los argumentos competitivos asociados a los cambios de estrategia. Esta labor, de generación de ingresos o reestructuración de forma más veloz, tal y como hemos demostrado de forma empírica estará asociada a un incremento del tamaño del TMT.

Por último, con relación a la dirección del cambio, observamos que valores altos de dirección expansiva reducen las posibilidades de crecimiento de tamaño del TMT, y la dirección contractiva no parece tener relación con el tamaño del equipo. Este resultado no confirma las hipótesis teóricas planteadas, H3A y H3B, a partir de los enfoques revisados de la literatura de investigación. Recordemos que nuestra asunción, de forma resumida, era que los cambios estratégicos expansivos son más ambiguos además de contener más factores incontrolables y entornos más turbulentos (Jaw y Lin, 2009), requieren más esfuerzo (Wissema et al., 1980) y necesitan de un equipo con más capacidad de procesamiento de información (Haleblian y Finkelstein, 1993). Estos elementos asociados a los cambios expansivos necesitan de un TMT con más miembros (Hambrick y D'Aveni, 1992; Haleblian y Finkelstein, 1993; Sanders y Carpenter, 1998; Certo et al., 2006).

Sin embargo, los resultados indican que a mayor cambio expansivo, menor probabilidad de incremento del tamaño del TMT. Este resultado es sin duda llamativo y contra intuitivo, pero podría deberse a planteamientos expansivos continuistas, esto es, una expansión basada en estrategias similares y sin cambios de paradigma. Si no fuese el caso, significaría que ante planteamientos expansivos que necesitan de más esfuerzo y capacidad de procesamiento de información la dirección de la empresa no aumenta el número de directivos en la organización. Este posicionamiento restrictivo podría derivar eventualmente en un fracaso del cambio estratégico de la empresa con las potenciales consecuencias sobre la performance de la misma.

Resumen de las implicaciones de las dimensiones del cambio estratégico sobre la variable dependiente TAMAÑO:

- Cuando aumenta la performance es más probable que aumente el tamaño de la empresa.
- El aumento del tamaño del equipo directivo tiene más probabilidad que se produzca cuando los cambios estratégicos son rápidos y extensos, pero son menos probables si el planteamiento tiende a ser expansivo, quizás debido a una tendencia continuista de los cambios.

En el caso de los cambios rápidos y extensos, es lógico que se produzca un aumento del tamaño del TMT, pues en este contexto hacen falta muchos recursos humanos para llevar a cabo numerosos cambios en poco tiempo. Se necesita capacidad operativa y la forma de solventarla es aumentando el equipo de dirección.

El resultado más sorprendente es que cuando la empresa emprende un cambio expansivo no incrementa el tamaño del TMT. No obstante, los datos muestran que las empresas tienden a llevar a cabo planteamientos estratégicos bastante continuistas basados en incrementos de esfuerzo sobre estrategias que estaban funcionando. Este hecho podría explicar que los equipos puedan mantenerse igual o, al menos, no aumentar en tamaño dado que son ellos mismos los artífices del desarrollo que se está alcanzando.

1.2. Efectos del cambio sobre el HETEROGENEIDAD del equipo

Tanto la estrategia como el entorno son dos fuerzas que propulsan al TMT hacia una mayor heterogeneidad. Estas fuerzas representan mecanismos de oposición y sus interacciones determinan el grado de heterogeneidad del TMT (Nielsen, 2009). Pero, tal y como anunciaba Milliken y Martins (1996), la diversidad es un arma de doble filo dado que puede mejorar la creatividad, por ejemplo, pero perjudicar la identificación del directivo con el grupo. O Jehn, Northcraft, y Neale (1999) que argumentaron que los estudios sobre las consecuencias de la heterogeneidad del TMT producen resultados variados y son inconcluyentes (Nielsen, 2010).

Parece que los resultados obtenidos confirman en parte este tipo de asunciones. Y es que nuestra premisa de considerar efectos similares a todo tipo de heterogeneidad no parece confirmarse. Así las cuatro hipótesis relacionadas con esta variable, H4, H5 y H6A y H6B, no se cumplen en su totalidad, o se cumplen parcialmente, dado que habíamos formulado las hipótesis respecto de la heterogeneidad en su conjunto y ésta reacciona de forma distinta dependiendo del tipo que sea; tenure, educativa o funcional¹⁶⁶.

En este sentido, habíamos previsto en nuestras hipótesis un incremento de la heterogeneidad ante cambios positivos en el alcance, así como en el caso de los de carácter expansivo, y un decremento de la misma en cambios más intensos y de dirección contractiva. Sucintamente, nuestro planteamiento era que la diversidad de un equipo directivo¹⁶⁷ está relacionada positivamente con el acceso a fuentes de información, perspectivas, creatividad (Jackson, 1992), innovación en la toma

¹⁶⁶ El impacto de las características demográficas del TMT depende de la variable específica que midamos. La mayoría de la literatura existente no reconoce este hecho explícitamente (Auden et al., 2006). Sin embargo, comentan los autores, se discute la homogeneidad o heterogeneidad del equipo como si sus efectos fueran uniformes en todas las variables.

¹⁶⁷ El componente de heterogeneidad en las características del TMT permite a los que toman decisiones identificar oportunidades y amenazas en el entorno, filtrar e interpretar información

de decisiones, receptividad al cambio (Wiersema y bantel, 1992; Hambrick et al., 1996), mayor conocimiento y red de contactos (Jaw y Lin, 2009; Jackson, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1996), mejora del resultado (Finkelstein y hambrick, 1996), decisiones de mayor calidad fruto de un pensamiento más realista y complejo (Milliken y Martins, 1996) y mayores competencias para la resolución de problemas gracias a la variedad de perspectivas (Hambrick y Finkelstein, 1987; Auh y Menguc, 2005; Barkema y Shvyrkov, 2007). Estas características de un TMT heterogéneo¹⁶⁸ son asociables a los requerimientos de los cambios extensos, profundos y expansivos. También teorizábamos sobre que las capacidades de implementación de un equipo heterogéneo serían menores que las de uno más homogéneo (Ancona y Caldwell, 1992) en procesos de cambios rápidos, dado los problemas asociados a la generación de conflicto (Hambrick et al., 1998), disminución de la armonía y el compromiso (Amason y Sapienza, 1997), costes de coordinación (Milliken y Martins, 1996) y falta de cohesión (Jackson, 1992).

Dado los resultados diferentes en función del tipo de heterogeneidad de que se trate, analizaremos las conclusiones empíricas de cada constructo por separado:

Analizaremos, en primer término, la *heterogeneidad de la antigüedad*. Nuestros resultados indican que, para cambios concentrados en un pequeño número de opciones estratégicas, y profundos, disminuye la probabilidad de que aumente la heterogeneidad. Por tanto, tal y como está planteada la hipótesis H4 respecto del alcance, no podemos concluir que se confirme, ya que nuestro planteamiento era que a más alcance, más heterogeneidad y los resultados muestran que a cambios menos extensos, menos probabilidad de aumento de la heterogeneidad. Por tanto, no sabemos realmente como fluctuaría la heterogeneidad de la tenure ante un cambio extenso dado que la medida Alcance.Ext. % no ha tenido respaldo estadístico¹⁶⁹. Sin embargo, los resultados indican que los cambios más profundos (medidos con la variable Alcance.prof) conllevan una menor probabilidad de aumento de la heterogeneidad. Este efecto sería contrario a la relación esperada entre las variables. El análisis de la muestra tampoco avala la relación de la variable intensidad y dirección con esta variable dependiente. Por tanto, H5, H6A y H6B tampoco se confirmarían dada la falta de relación entre las variables, relación no significativa.

relevante y formular alternativas estratégicas a la vez que se consideran las capacidades y restricciones de la organización (Nielsen, 2009).

¹⁶⁸ Un TMT heterogéneo es un conjunto de directivos con diversidad de habilidades y perfiles demográficos (Naranjo-Gil, 2009).

¹⁶⁹ La medida que nos ofrece resultados en el modelo estadístico es la situación inversa a nuestra hipótesis (menos áreas, esto es, más concentrado o menos extenso, menos probabilidad de aumento de la heterogeneidad). Pero esto no significa necesariamente que a mayor extensión aumente la heterogeneidad, por lo que no podemos validar nuestra hipótesis.

Nuestras asunciones eran que los cambios de mayor alcance requieren de una serie de competencias y habilidades que solemos encontrar en los grupos con mayor diversidad. Si las empresas, en general, al afrontar cambios de mayor alcance homogeneizan sus cuerpos directivos, o al menos no aumentan la heterogeneidad, quiere decir que priorizan la reducción del conflicto, la cohesión y la armonía en la organización sobre las perspectivas cognitivas variadas fruto de las distintas experiencias (Wiersema y Bird, 1993), sobre la diversidad en la visión que tenga el equipo de la empresa y su entorno (Johnson et al., 2005; Auden et al., 2006), sobre la creatividad y toma de decisión (Jaw y Lin, 2009) y sobre la mejora de la tarea¹⁷⁰, la innovación, y la eficiencia en la ejecución (Ancona y Caldwell, 1992). Pese a nuestra hipótesis, planteada de forma global para el alcance del cambio, nuestros resultados indican que cuando el cambio está concentrado en pocas áreas y es profundo, la probabilidad de disminución de la diversidad de la tenure aumenta. Este resultado tiene sentido. Los cambios concentrados en determinadas áreas y profundos pueden no requerir de mayor heterogeneidad, lo cual es lógico si además lo conectamos con la concentración de poder asociada a este tipo de cambios, tal y como veremos posteriormente.

Resumen de las implicaciones de las dimensiones del cambio estratégico sobre la variable dependiente HETEROGENEIDAD DE LA ANTIGÜEDAD:

- La propiedad familiar limita que la heterogeneidad de la tenure aumente en el periodo analizado.
- La mayor edad media del equipo directivo en 2008 facilita los incrementos en heterogeneidad de la tenure, quizás debido a las jubilaciones.
- La mayor concentración en los cambios en pocas áreas (menos extensos) y su mayor profundidad hacen que haya menos probabilidad de incremento de la heterogeneidad de la tenure, lo cual parece bastante lógico. Por tanto, cambios grandes (profundos) en pocas áreas conllevan concentración en unos aspectos concretos reduciéndose la probabilidad de que el equipo evolucione hacia una mayor diversidad en su antigüedad.

Por otro lado, nuestros resultados indican que el alcance del cambio estratégico y la dirección del mismo (expansiva o contractiva) no están relacionados con los cambios en la *heterogeneidad educativa*. Por tanto, las hipótesis H4 y H6A y H6B en lo relativo a educación no se cumplirían. Sin embargo la hipótesis H5, esto es, que a más velocidad del cambio, menos probabilidad de incremento de la heterogeneidad educativa, sí que se vería refrendada por el estudio empírico realizado.

¹⁷⁰ Clarificación de los objetivos del equipo y establecimiento de prioridades (Ancona y Caldwell, 1992).

Parece claro, pues, que los requerimientos en cuanto a la diversidad educativa son distintos dependiendo de la dimensión del cambio estratégico. Habíamos previsto mayores niveles de diversidad educativa ante mayores valores de alcance y dirección expansiva dado que estos cambios de estrategia requieren creatividad e innovación (Auh y Menguc, 2005), diversidad de perspectivas, conocimientos y habilidades (Díaz-Fernández et al., 2014) además de mayor capacidad de análisis y reflexión ante realidades complejas e inestables. Sin embargo, no existe relación entre las variables independientes y la variable dependiente, contrariamente a la literatura de investigación revisada. Barkema y Shvyrkov (2007), que tampoco pudo demostrar sus hipótesis sobre esta variable, argumentan que una posible explicación de este fenómeno sería que conforme el TMT va ascendiendo por la organización multinacional, adquieren tanta experiencia en diferentes entornos del trabajo que su educación formal que tuvo lugar décadas atrás ya no es un buen proxy para explicar las diferencias en las características cognitivas. En definitiva, las experiencias y las actitudes sustituyen o superan los efectos de la educación formal.

Por otro lado, la menor probabilidad de aumento de la heterogeneidad educativa ante cambios rápidos (H5), puede ser importante para mejorar el proceso comunicativo, la cohesión en el grupo¹⁷¹ y disminuir los conflictos cognitivos, elementos todos ellos relacionados con factores negativos asociados a la mayor heterogeneidad, y que podrán ser de ayuda en procesos de implantación de cambios estratégicos intensos. Además, directivos con parecido background educativo hace que se refuerce la cohesión e integración del equipo ya que se sienten bien trabajando juntos compartiendo experiencias, estatus (Wiersema y Bird, 1993), vocabulario, paradigmas y objetivos (Hambrick, Cho, y Chen, 1996).

Resumen de las implicaciones de las dimensiones del cambio estratégico sobre la variable dependiente HETEROGENEIDAD EDUCATIVA:

- Será menos probable que aumente la heterogeneidad educativa en organizaciones más antiguas o más grandes (con mayor facturación). Y será más probable que aumente la diversidad educativa cuando los equipos directivos estén formados por personas más mayores debido a sustituciones o jubilaciones.

¹⁷¹ Un equipo directivo homogéneo, esto es con características demográficas similares, está más asociado con un equipo cohesionado (Finkelstein y Hambrick, 1996).

La heterogeneidad educativa tiene menos probabilidad de aumentar cuando los cambios se concentran en periodos de tiempo muy cortos (alta intensidad de los cambios). La diversidad educativa conlleva la aportación de diferentes perspectivas, valoraciones más comprensivas y sus efectos se obtienen con el tiempo. En cambios rápidos o intensos parece que no se observa valor en incrementar la heterogeneidad. La toma de decisiones debe ser rápida y probablemente concentrada en algunas personas clave. Por tanto podemos entender que haya la misma o menos heterogeneidad que antes del cambio.

Respecto de la *diversidad funcional*, ante cambios extensos, las empresas optan por mayor heterogeneidad funcional en sus equipos lo cual tiene lógica de cara a abordar cambios complejos y que necesitan de diferentes perspectivas¹⁷². Se cumple parte de la hipótesis H4 respecto de esta variable dependiente, aunque solo en lo relativo a la extensión del cambio. Los cambios de alcance medido como profundidad del cambio no guardan relación con los cambios en la heterogeneidad funcional. Por otro lado, habíamos propuesto que a más rapidez mayor homogeneidad, H5, pero esta relación no se cumple ya que obtenemos el resultado contrario. Y finalmente, H6A, cuya relación propuesta era que a más cambio expansivo más heterogeneidad funcional, y H6B a más cambio contractivo menos heterogeneidad funcional del TMT, no se cumplen simplemente por la inexistencia de relación. La dirección del cambio no parece influir en ningún tipo de heterogeneidad.

Hambrick et al. (1996) argumenta que un equipo diverso hará que se incentive la innovación estratégica y desincentivará que las decisiones estratégicas sean convencionales y limitadas en su alcance. Por tanto, tal y como demuestra nuestro estudio empírico, un cambio de mayor alcance implicará que el TMT evolucione hacia una mayor heterogeneidad. Además, la heterogeneidad funcional es fuente de conocimiento e información amplia (Díaz-Fernández et al., 2014), creatividad e innovación (Qian et al., 2013), elección estratégica (Chaganti y Sambharya, 1987), cambio estratégico corporativo (Sánchez et al., 2010) y mayor éxito (Cannella et al., 2008), mejora del resultado (Auh y Menguc, 2006), generación de alternativas, mejor evaluación de las mismas y mejor predicción de los cambios en el entorno (Finkelstein y Hambrick, 1996) y dinamismo estratégico debido a las mayores capacidades disponibles en la empresa. Todas estas características, según nuestros resultados, son importantes de cara implementar cambios extensos y rápidos.

¹⁷² La estrategia corporativa y el entorno industrial puede crear condiciones tales que requieran una alta heterogeneidad en las características del TMT de cara a responder y adaptarse a los cambios (Nielsen, 2009).

Efectivamente, habíamos previsto una menor diversidad funcional en cambios rápidos (hipótesis H5) de cara a evitar los problemas de comunicación y cohesión de un TMT más diverso. Los resultados nos indican que las organizaciones necesitan de una mayor diversidad funcional para acometer cambios rápidos dado que seguramente tendrán que emplear recursos provenientes de diferentes áreas en un corto espacio de tiempo. Adicionalmente los potenciales problemas asociados a un TMT diverso, si es que se necesita por la aportación de capacidades y perspectivas, siempre pueden ser moldeados por la puesta en servicio de una mayor coordinación y monitorización (Smith et al., 1994) y mejora en la gestión de los equipos directivos (Ancona y Caldwell, 2000).

En cambios expansivos, como pueden ser los procesos de internacionalización, un equipo directivo con más heterogeneidad en su background funcional es más capaz de observar las oportunidades y amenazas de los mercados extranjeros, respondiendo de una forma flexible a tales incertidumbres del entorno (Li, 2016). Sin embargo el estudio de Li (2016) indica que el efecto de la heterogeneidad del background funcional sobre la internacionalización es no significativo. Li (2016) pone como ejemplo a Tihanyi et al. (2000) y Herrmann y Datta (2005) dado que llegaron a conclusiones similares respecto de estas dos variables. Nuestros resultados estadísticos para las hipótesis H6A y H6B, no encuentran tampoco relación entre ambas variables.

Resumen de las implicaciones de las dimensiones del cambio estratégico sobre la variable dependiente HETEROGENEIDAD FUNCIONAL:

- Los cambios extensos están relacionados con cambios hacia una mayor heterogeneidad funcional del equipo directivo.
- Los cambios intensos requieren del trabajo conjunto y coordinado de muchas funciones en poco tiempo (mayor diversidad funcional) pero no necesariamente con perfiles educativos distintos, lo cual podría complicar el entendimiento entre los miembros del equipo directivo.

Recapitulación de los cambios en la HETEROGENEIDAD del equipo directivo ante cambios en las distintas dimensiones del cambio estratégico:

- Alcance: Un mayor número de cambios (extensión) incrementa la heterogeneidad funcional, lo cual es lógico de cara a abordar más circunstancias de cambio. Pero si los cambios más importantes se concentran en pocas áreas (medido como Alcance.Ext.Concen.Mag) y si los cambios son muy profundos (Alcance.Prof.), la probabilidad de que aumente la heterogeneidad de la antigüedad del equipo directivo se reduce ya que es probable que se requiera una mayor cohesión, que como veremos, irá ligado a una mayor concentración del poder en ciertos directivos.

- Intensidad: Esta variable se asocia de forma diferente según el tipo de diversidad de la que tratemos. En primer lugar no parece tener relación con los cambios en la heterogeneidad de la antigüedad (tenure). Por otro lado, mayor intensidad (cambios en un espacio corto de tiempo) se asocia a menor heterogeneidad educativa seguramente debido a la necesidad de cohesión y de tener una visión compartida. Sin embargo una mayor intensidad está relacionada con incrementos de la heterogeneidad funcional ya que se necesitarán más recursos diversos para propiciar el éxito del cambio rápido y a su vez para garantizar la aceleración del mismo.

La heterogeneidad educativa es más cognitiva, se asocia más a la innovación, a la reflexión profunda y al debate desde distintas perspectivas. La heterogeneidad funcional es más operativa y está más relacionada con la capacidad de acción que con la capacidad de reflexión.

1.3. Efectos del cambio sobre la ROTACIÓN del equipo

En cuanto a la rotación nuestras hipótesis eran que a cambios de mayor alcance, mayor rotación del TMT (H7). Cuando los cambios son más intensos también aumentará la rotación (H8). Cuando los cambios son más expansivos disminuirá la rotación (H9A) y cuando son más contractivos (H9B) aumentará la rotación del TMT.

Básicamente, argumentábamos que los cambios de estrategia pueden hacer necesario una serie de conocimientos, capacidades y experiencias distintas que podrían ser incorporadas a la organización a través de directivos diferentes (Wiersema y Bantel, 1993), promoviendo a unos y apartando a otros (Greve y Mitsuhashi, 2007). La incorporación de nuevos directivos es habitual en cambios amplios y rápidos (Johnson et al., 2005). Esta rotación aportará las perspectivas nuevas necesarias (Tushman y Romanelli, 1985) en cambios de mayor alcance. La organización busca el cambio y al mismo tiempo, la organización es también el producto de ese cambio (Tsoukas y Chia, 2002). Y como la organización son sus personas, y dentro de ellas, como factor determinante de la formulación e implementación de la estrategia, sus directivos, podemos decir que el cambio que se produzca en el TMT como consecuencia de un cambio estratégico nos dará como resultado una organización nueva, con nuevas ideas y nuevas capacidades, lo que implicará sin duda diferentes resultados.

Respecto de los cambios intensos, estos requieren de un determinado tipo de directivo que rompa con la inercia y que pueda dar un nuevo enfoque. Si la empresa no lo tiene lo tendrá que incorporar de forma selectiva en aquel o aquellos puestos que puedan hacer de palanca del cambio rápido. Dado que los cambios contractivos son más proclives a ajustes de plantilla y reducción de puestos di-

rectivos (Johnson et al., 2005) nuestra asunción es que los cambios expansivos estarían ligados a una menor rotación y en todo caso selectiva.

Pues bien, los resultados nos indican que el mayor alcance del cambio estratégico no está relacionado con la rotación en el TMT. Por tanto, entendemos que si bien un cambio en la estrategia de cierto alcance podría estar conectado con una mayor rotación por los argumentos teóricos presentados, la realidad es que no existe un patrón. H7, por tanto, no se cumple.

En cuanto a la intensidad, hemos utilizado dos tipos de medidas con resultados satisfactorios. La primera es el promedio de años de implantación de los cambios seleccionados por el encuestado. Se confirma nuestra hipótesis H8, a más lentitud, menos rotación o menos variaciones en el TMT. La segunda medida de intensidad ha sido el promedio de la magnitud de los cambios por el grado de concentración de dichos cambios. El resultado ha sido que a valores más altos de esta medida aumentan las variaciones en el TMT. Los resultados han sido similares a los resultados de la primera medida utilizada pero incorporando una medida adicional relacionada con la profundidad del cambio que, por sí sola, no obtiene resultados de relación entre variables.

En conclusión, cambios lentos (valores altos de promedio de años de implantación del cambio) disminuyen la rotación del TMT. Y, por otro lado, cambios profundos y rápidos aumentan la rotación del equipo directivo, lo cual confirmaría en esencia nuestra hipótesis H8.

Por último, para cambios expansivos, la rotación disminuye (relación estadística muy leve) y, por tanto, se cumple nuestra hipótesis H9A¹⁷³. En todo caso, ya que las empresas incorporan a directivos que casan con sus estrategias (Greve et al, 2008)¹⁷⁴, se tendrán que incorporar directivos que cubran las necesidades concretas de esos cambios. Es posible también que la empresa haya adoptado planteamientos expansivos continuistas que provoquen una menor rotación del equipo directivo. En el caso de cambios contractivos la relación es no significativa (H9B).

Resumen de las implicaciones de las dimensiones del cambio estratégico sobre la variable dependiente ROTACIÓN:

- A más tamaño de empresa (facturación) es esperable una mayor rotación del TMT.

¹⁷³ Hay que señalar que tras la aplicación del modelo de Poisson por segunda vez para descartar distorsiones se comprueba que los efectos sobre la dirección expansiva, en presencia de variables influyentes, desaparecen (p-valor: 0.374).

¹⁷⁴ En el caso de estrategias de internacionalización por ejemplo, las empresas necesitan equipos directivos con esta competencia (Wally y Becerra, 2001; Greve et al., 2008).

- Conforme aumenta la edad del equipo directivo aumentan las variaciones del TMT, debido seguramente a sustituciones y jubilaciones.
- Parece que la rotación se asocia sobre todo con la intensidad de los cambios. Los resultados nos indican que si el cambio se lleva a cabo en un período de tiempo más largo (cambio más lento) hay menos rotación, pero si ciertos cambios profundos se concentran en los mismos años, este hecho se asocia a más rotación.
- El alcance (extensión o profundidad) de los cambios, por sí mismo, no parece estar claramente relacionado con la rotación.
- La dirección del cambio se relaciona con esta variable, aunque de forma leve y con resultados poco robustos. En todo caso los datos obtenidos apuntan a que planteamientos expansivos reducen la probabilidad de rotación del TMT.

1.4. Efectos del cambio sobre la ESTRUCTURA del equipo

Respecto de las implicaciones de las distintas dimensiones del cambio sobre la estructura de poder del TMT, nuestras hipótesis planteaban menos concentración del poder ante cambios positivos extensos (H10A) y expansivos (H12A), y mayor concentración de poder ante cambios profundos (H10B), rápidos (H11) y contractivos (H12B).

Los resultados nos indican, por una parte, que a valores más altos de cambio extenso (Alcance.Ext. %) desaparece prácticamente la posibilidad de que se concentre el poder dentro del equipo directivo. Se confirma nuestra hipótesis teórica (H10A) puesto que preveía una disminución de la concentración del poder ante un cambio de estrategia extenso. Básicamente nuestra asunción era que cuanto mayor fuese el cambio en términos de extensión del cambio mayores dosis de comunicación y coordinación serían necesarias (Robbins y Coulter, 2000), elementos éstos favorecidos por la descentralización del poder. Asimismo, la combinación de múltiples dimensiones y cambios hace que la empresa necesite tomar más decisiones y de forma más frecuente, lo cual implica la necesidad de expandir su capacidad decisión, que a su vez se relaciona con mayor descentralización (Galbraith, 2002). Los resultados empíricos avalan estos razonamientos cumpliéndose la hipótesis H10A.

En lo que respecta al alcance en su dimensión ‘profundidad’, a más profundidad del cambio encontramos más concentración del poder lo cual también certifica nuestra hipótesis H10B. Si no hay muchos cambios de estrategia en la

organización pero estos son profundos, elementos como la comunicación, la coordinación o el incremento de perspectivas y habilidades cognitivas pueden no ser tan relevantes. Sin embargo, este tipo de cambio muy profundo requerirá más cohesión y más centralización en la toma de decisiones ya que son cambios importantes que pueden necesitar de un liderazgo fuerte y concentrado.

Respecto de las hipótesis H11, a mayor intensidad más centralización, no se cumple por falta de relación entre las variables. Es decir la relación entre las variables no es significativa. De forma breve, nuestros argumentos se asentaban en que los cambios estratégicos implantados en periodos breves es probable que estén asociados a la concentración de poder (Johnson et al., 2005) dado que, cuando el poder está disperso, el cambio estratégico es incremental (Finkelstein, 1992). Aunque nuestra hipótesis no se ve confirmada por el análisis empírico, el resultado podría tener cierta lógica si lo conectamos con los resultados respecto de esta variable para las otras variables dependientes. Los cambios intensos traen consigo más rotación y mayor diversidad funcional ya que requieren mucho esfuerzo proviente de distintos directivos con diferentes puntos de vista. Esto podría llevar a no incrementar la concentración del poder, o mantener o incluso reducir la que hay. En definitiva, lo que conduce a la concentración de poder son los cambios profundos (cambios importantes) y contractivos, independientemente de la velocidad con la que se ejecuten.

Por otro lado, ante cambios expansivos no encontramos en los resultados empíricos relación con la estructura de poder (H12A). La relación, pues, no es significativa. Básicamente planteábamos algunos ejemplos de cambios expansivos relacionados con la dispersión del poder (Song, 1982; Hambrick, 1987; Robbins y Coulter, 2000 por ejemplo) concluyendo que en este tipo de cambios se requiere de una mayor flexibilidad del TMT para la toma de decisiones y mayor participación del mismo para ser más efectivos en la implementación. Todo esto se relaciona mejor con equipos directivos más descentralizados en cuanto a la toma de decisión. Sin embargo nuestros resultados no avalan esta hipótesis. En realidad, no encontramos un patrón de actuación de esta variable, no existe una relación clara, pero no parece que los cambios expansivos aumenten la descentralización.

Por último, valores altos de cambios contractivos traerán consigo una mayor concentración del poder, concretamente la probabilidad de que se produzca una mayor concentración se triplica en el caso de los cambios contractivos con respecto a los expansivos. Así pues, podemos afirmar que se confirma nuestra hipótesis H12B. La medida de contracción estratégica requiere de concentración de poder y de un liderazgo fuerte porque son siempre decisiones difíciles. Además en los periodos contractivos siempre puede haber salida de directivos, lo cual deriva de forma natural en una mayor concentración de poder.

Variable dependiente ESTRUCTURA. Resumen:

- A mayor extensión del cambio se reduce casi completamente la posibilidad de cambios hacia más concentración del poder. Cuando hay muchos cambios que abordar es lógico que la implementación de esos cambios se haga con la colaboración de más directivos (descentralización del poder). Y cuando el cambio es profundo se produce un cambio hacia más concentración. Pocos cambios pero muy importantes requerirán un liderazgo fuerte y concentrado.

La relación entre intensidad y rotación es no significativa. Quizás más rapidez en los cambios requiera, tal y como hemos visto, de más directivos diversos funcionalmente y no necesariamente de más concentración de poder, la cual proviene de cambios profundos y contractivos.

- Cuando la dirección del cambio es contractiva el poder se concentra dentro del equipo directivo de cara a asumir decisiones difíciles y donde es necesario un liderazgo fuerte.

Por tanto, serán los cambios profundos y contractivos los que influyan en la concentración de poder del TMT.

1.5. Efectos del cambio sobre la COMPOSICIÓN y ESTRUCTURA del TMT, recapitulación final

El análisis realizado en esta tesis doctoral nos ha permitido explorar los efectos de las dimensiones del cambio estratégico sobre la composición y la estructura de los equipos directivos.

Podemos representar los resultados de forma gráfica y visual de la siguiente forma:

Cuadro 48. Hipótesis-Predicción-Resultado

	ALCANCE						INTENSIDAD				DIRECCIÓN		
	Hipótesis	EXTENSIÓN		PROFUNDIDAD		Hipótesis	Pred.	Rdo.	Eval.	Hipótesis	Pred.	Rdo.	Eval.
		Pred.	Rdo.	Eval.	Eval.								
TAMAÑO	H1: Cambios de mayor alcance, incremento tamaño TMT	↑	↑	Se confirma	↑	No se confirma	↑	↑	Se confirma	H3A: Cambio expansivo, incremento tamaño TMT	↑	↓	No se confirma. Relación contraria a la esperada.
		↑	↑	No se confirma	↑	No signif.	↑	↑	No se confirma	H3B: Cambio contractivo, disminución tamaño TMT	↓	No signif.	No se confirma
HETEROG. TENURE	H4: Cambios de mayor alcance, más heterogeneidad	↑	No signif.	No se confirma	↑	No se confirma. Relación contraria a la esperada.	↓	No signif.	No se confirma	H6A: Cambios expansivos, más heterog.	↑	No signif.	No se confirma
		↑	↑	Se confirma	↓	↑	↓	No se confirma	H6B: Cambios contractivos, menos heterog.	↓	No signif.	No se confirma	
HETEROG. EDUC.	H4: Cambios de mayor alcance, más heterogeneidad	↑	No signif.	No se confirma	↑	No se confirma	↓	↑	Se confirma	H6A: Cambios expansivos, más heterog.	↑	No signif.	No se confirma
		↑	↑	Se confirma	↓	↑	↓	No se confirma	H6B: Cambios contractivos, menos heterog.	↓	No signif.	No se confirma	

(Continúa)

		ALCANCE						INTENSIDAD			DIRECCIÓN		
Hipótesis	Pred.	EXTENSIÓN		PROFUNDIDAD		Hipótesis	Pred.	Rdo.	Eval.	Hipótesis	Pred.	Rdo.	Eval.
		Rdo.	Eval.	Pred.	Rdo.								
HETEROG. FUNC.	H4: Cambios de mayor alcance, más heterogeneidad	↑	Se confirma	↑	No se confirma	H5: Cambios más intensos, menos heterogeneidad	↓	↑	No se confirma. Relación contraria a la esperada.	H6A: Cambios expansivos, más heterog.	↑	No signif.	No se confirma
	H7: Cambios de mayor alcance, mayor rotación del TMT	↑	No se confirma	↑	No se confirma	H8: Cambios más intensos, mayor rotación del TMT	↑	↑	Se confirma	H6B: Cambios contractivos, menos heterog.	↓	No signif.	No se confirma
ROTACIÓN	H10A: Cambios más extensos, mayor descentralización del poder	↓	Se confirma			H11: Cambios más intensos, mayor centralización				H9A: Cambios expansivos, menor rotación del TMT	↓	↓	Se confirma
	H10B: Cambios más profundos, mayor centralización del poder	↑		↑	Se confirma		↑	No signif.	No se confirma	H9B: Cambios contractivos, mayor rotación del TMT	↑	No signif.	No se confirma
ESTRUCTURA (concentración de poder)				↑	Se confirma		↑	↑	No se confirma	H12A: Cambios expansivos, mayor descentralización del poder	↓	No signif.	No se confirma
				↑	Se confirma		↑	↑	No se confirma	H12B: Cambios contractivos, mayor centralización	↑	↑	Se confirma

Fuente: Elaboración propia

Donde ↑ ↓ significa que aumenta o disminuye la variable dependiente respecto de la relación planteada en la hipótesis. Pred.=Predicción. Rdo.= Resultado. No signif. quiere decir relación ‘no significativa’.

Recapitulando, y a modo de resumen de la discusión sobre los resultados, los datos empíricos obtenidos, presentado según las dimensiones del cambio estratégico, esto es, desde el punto de vista de las variables independientes, indican que:

ALCANCE: A valores más altos en extensión del cambio estratégico aumentará el tamaño del TMT, esto es, una variedad de cambios requerirán más diversidad de ideas y de información, lo cual se corresponderá con un aumento del tamaño del TMT. Sin embargo, cuando los cambios son puntuales, aunque sean profundos, la relación con el tamaño del equipo directivo será no significativa. Tampoco es significativa la relación con la rotación del TMT. Por otro lado, si los cambios están concentrados en pocas áreas y son profundos se reducirá la posibilidad de que aumente la heterogeneidad de la tenure dado que es posible que se necesite más cohesión. En el caso de que los cambios sean extensos aumentará la heterogeneidad funcional debido a la necesidad de abordar muchos temas distintos que requerirán de un conocimiento e información más amplios a la vez que necesitarán de la generación de más alternativas y mejor evaluación de las mismas. Respecto del poder en el TMT, éste estará menos concentrado ante cambios extensos, dada la necesidad de mayor colaboración de más miembros del TMT. Sin embargo, cuando el cambio sea importante (profundo) se producirá más concentración del poder ya que se necesitará un liderazgo fuerte.

INTENSIDAD: Cuando el cambio en la estrategia es más rápido aumentará el tamaño del TMT dada la mayor necesidad de recursos para acometer el cambio en un período breve de tiempo. También aumentará la heterogeneidad funcional que aportará recursos y capacidades de los distintos directivos poder acometer con éxito un cambio intenso. Adicionalmente, se reducirá la diversidad educativa que ayudará a mejorar el proceso comunicativo y la cohesión entre los miembros el equipo directivo. A cambios más lentos, menos rotación del TMT. Utilizando una segunda medida, los resultados son coincidentes. A cambios más rápidos y profundos, más rotación del TMT. La relación de esta variable con la heterogeneidad de la antigüedad y con la estructura de poder es no significativa.

DIRECCIÓN: Si la dirección del cambio es expansiva el tamaño del TMT disminuirá, probablemente por planteamientos estratégicos continuistas. También lo hará la rotación del equipo, quizás por el mismo motivo. Por otro lado, la relación de los cambios de dirección (sean expansivos o contractivos) con la heterogeneidad, en general, es no significativa. Los cambios expansivos y la

estructura de poder también tienen una relación no significativa. Sin embargo, cuando el cambio es contractivo se concentrará el poder ya que este tipo de cambios requieren de un liderazgo fuerte para afrontar las decisiones difíciles. Por último, la relación de los cambios contractivos es no significativa respecto del tamaño y la rotación del TMT.

VARIABLES DE CONTROL: cuando aumenta la performance es más probable que asistamos a un incremento del tamaño de la empresa. Además la propiedad familiar limita que la heterogeneidad de la tenure aumente, sin embargo, la mayor edad media del TMT en 2008 facilita el aumento de la misma, quizás debido a las jubilaciones. En las empresas con una antigüedad mayor y de más tamaño será menos probable que aumente la heterogeneidad educativa. No obstante si los equipos directivos se componen de personas más mayores sí que será más factible que aumente esta variable debido a sustituciones o jubilaciones. Por otro lado si la empresa es más grande asistiremos a una mayor rotación del TMT, así como si aumenta la edad del mismo provocado seguramente por eventuales sustituciones o jubilaciones.

2. CONCLUSIONES

Las cuestiones que se han suscitado a lo largo de los años dentro del campo de la estrategia de empresa tienen que ver con las causas del éxito o fracaso de las empresas; porqué las empresas son diferentes, como se comportan, cómo eligen sus estrategias y cómo son gestionadas (Porter, 1991). Y es que la razón de porqué las empresas tienen éxito o fracasan es la cuestión central en estrategia¹⁷⁵ (Porter, 1991). Dice el autor que éste asunto es el que más ha preocupado en el campo de la estrategia desde hace décadas. Y el éxito, en términos de empresa, significa ganar ventaja competitiva, la cual puede obtenerse a través de factores externos (ubicación o regulación favorable) o bien a través de la mejora de las capacidades de la organización (Kates y Galbraith, 2007). Estos autores definen ‘capacidades de la organización’ como la combinación única de destrezas, procesos, tecnologías y habilidades humanas que diferencian a una empresa y que son difíciles de replicar. Por tanto, la mejora de las capacidades organizativas, respecto de las habilidades humanas, sería el objetivo del diseño organizativo. Estas capacidades

¹⁷⁵ La estrategia es la fórmula del éxito en una empresa fijando la dirección de una organización y englobando la visión y misión de la compañía así como los objetivos a corto y largo plazo (Kates y Galbraith, 2007).

de la organización es lo que diferenciará a la empresa y le ayudará a implementar su estrategia. Las capacidades de la organización es el vínculo entre la estrategia y los requerimientos organizativos que requiere la estrategia. En definitiva, las correctas decisiones sobre la organización incrementarán las capacidades de la organización, base de la ventaja competitiva (Kates y Galbraith, 2007).

En este contexto argumentativo, las ideas sobre organización demográfica pueden ser útiles de cara a la sensibilización de tanto los directivos de las organizaciones como de los investigadores y analistas sobre organización hacia algunos caminos de pensamiento fundamental sobre estructuras sociales y sobre algunas implicaciones más específicas para el análisis, predicción y acción (Pfeffer, 1985). En particular, señala el investigador, los conceptos demográficos nos ayudan a orientarnos acerca de la naturaleza de las relaciones esenciales en las organizaciones. También es importante, desde una perspectiva de predicción y gestión directiva, el cambio de orientación hacia las propiedades medibles de las unidades sociales más que la atención muchas veces prestada a los procesos y constructos psicológicos (Pfeffer, 1985). Por tanto, las características demográficas de los TMT, formuladores e implementadores del cambio estratégico, serán fundamentales de cara a definir uno de los factores de las capacidades de la organización (el equipo directivo, que a su vez influirá sobre el resto de elementos: procesos, tecnología, etc). Las capacidades de la organización marcarán la diferencia entre las empresas de cara a conseguir ventajas competitivas que hagan que la empresa tenga éxito. Dada la importancia para el éxito de la empresa, nuestras variables dependientes de nuestro modelo teórico han sido las características demográficas relacionadas con el trabajo junto con la estructura de poder en el TMT.

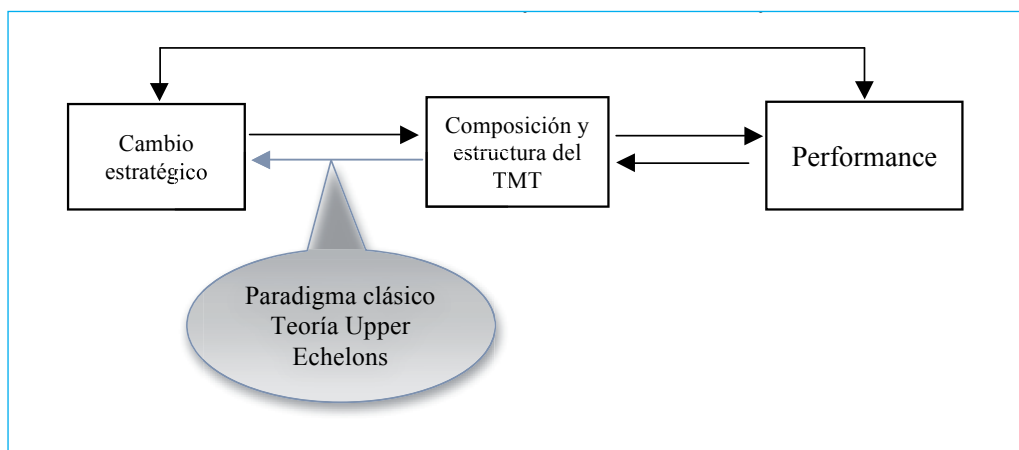
Dicho esto, este trabajo tiene su base en las asunciones de relaciones inversas y causalidades recursivas o recíprocas en el ámbito del análisis de la composición y estructura del TMT y los cambios estratégicos¹⁷⁶, todo ello utilizando como paraguas la teoría del Upper Echelons de Hambrick y Mason (1984). Así, el cambio estratégico¹⁷⁷ no es un fin en sí mismo sino un medio para garantizar la supervivencia y mejorar la performance de la empresa. Y es que la competitividad de la organización y su supervivencia depende de la habilidad para anticipar y respon-

¹⁷⁶ Los siguientes autores avalan el interés en el estudio de las relaciones entre los constructos: Szilagyi y Schweiger (1984); Pfeffer (1985); Bantel y Jacskon (1989); Jackson (1992); Hambrick (1994); Finkelstein y Hambrick (1996); Lawrence (1997); Boeker (1997b); Tihanyi et al. (2000); Herrmann y Datta (2005); Hambrick (2007); Nielsen (2009); Sánchez et al. (2010); Nielsen (2010); Kinuu et al. (2012); Menz (2012); Díaz-Fernández et al. (2015); Yoon et al. (2016).

¹⁷⁷ Cambio estratégico es un tema importante tanto para la investigación de dirección de empresas como a nivel práctico (Müller y Kunisch, 2017).

der a las oportunidades internas y externas, así como de gestionar las presiones para el cambio (Nielsen, 2009). Así, asegura la autora, Hambrick y Mason (1984) y Wiersema y Bantel (1992) explicaron que la naturaleza y efectividad de dichas respuestas de la organización¹⁷⁸ varía en parte con las características y composición del TMT. Es por ello que existe un esfuerzo investigador cada vez mayor en la literatura de dirección de empresas que se dedica a entender mejor el rol de los equipos de dirección (Tihanyi et al., 2000). Y el rol de los TMT forma parte de la planificación de los recursos humanos que es importante para anticipar los problemas relacionados con las características demográficas de los miembros de una organización que puedan surgir y para dirigir la demografía de la empresa y sus consecuencias (Pfeffer, 1985). Argumenta el autor que tener sensibilidad sobre los efectos demográficos puede ayudar a entender el comportamiento de la organización además de apoyar la planificación estratégica de los recursos humanos. Por tanto, cambio estratégico, composición y estructura del TMT, y performance son variables que están conectadas y relacionadas bidireccionalmente.

Ilustración 25. Causalidad recursiva y relaciones inversas y dinámicas



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones de Hambrick y Mason (1984), Wiersema y Bantel (1993), Hambrick (1994), Carpenter et al. (2004) y Hambrick (2007).

Tal y como nos indica Nielsen (2009), los investigadores sugieren que es muy importante para las empresas hacer coincidir la composición de su equipo di-

¹⁷⁸ La respuesta de una organización sobre una presión generada exógenamente es compleja, múltiple y no evoluciona de una forma simple (Tsoukas y Chia, 2002).

rectivo con las estrategias de la empresa (Szilagyi y Schweiger, 1984) y el entorno (Keck y Tushman, 1993). Pero, dado que el entorno es cambiante de forma continua e impredecible, el problema no es seleccionar las estrategias correctas sino crear una organización flexible que aprenda y sea capaz continuamente de redefinir su estrategia (Porter, 1991). Estas relaciones recursivas, bidireccionales y dinámicas aparecen reflejadas en la Ilustración n° 25. Y es que, desde la perspectiva de la teoría de la contingencia se puede postular que la performance mejorará cuando la composición del TMT encaje con el dinamismo estratégico de la organización (Jackson, 1992). Dice el autor que esta conceptualización es posible desde el paradigma del Upper Echelons dado que estrategia, TMT y performance son objetivos de la organización.

Las organizaciones rutinariamente responden a las influencias externas y, por tanto, tienen que cambiar ante, por ejemplo, presiones competitivas, compras y fusiones, regulaciones gubernamentales, cambios tecnológicos, cambios en el personal o cambios en la trayectoria de trabajadores de la organización (Tsoukas y Chia, 2002). Pero, aseguran los investigadores, cómo responden las organizaciones está condicionado de forma endógena, y no puede anticiparse completamente. Es por esta razón que nuestro estudio cobra sentido, los cambios en los ejecutivos tienen que ver muchas veces con cambios del entorno que provocan cambios en la estrategia de la empresa y ésta reacciona adaptando sus cuadros directivos. Existe un mundo entero ahí fuera que induce a la organización a llevar a cabo cambios organizativos para responder a dichos cambios estratégicos, pero el patrón de respuesta depende de la comprensión de la propia empresa sobre la situación concreta (Tsoukas y Chia, 2002)¹⁷⁹. En este contexto, la estrategia es el acto de alinear una empresa con su entorno (Porter, 1991). Esto es, los teóricos del cambio revolucionario, como Tushman y Romanelli (1985) han abogado porque todos los elementos de la organización, como la estrategia, las estructuras, las personas, los sistemas y la cultura, cambien de forma simultánea para alcanzar el máximo alineamiento organizacional y la máxima efectividad (Huy, 2001)¹⁸⁰. Tan importante como una alineación inicial de los distintos elementos del *Modelo Estrella*

¹⁷⁹ Los cambios en el entorno ponen presión en el equipo directivo para que mejore el servicio al cliente por ejemplo, pero la receptividad de estos directivos y su apreciación de dichos cambios son la clave que determina finalmente la respuesta precisa de la organización (Tsoukas y Chia, 2002). A mayor abundamiento, las características individuales del equipo directivo determinarán la percepción del entorno que éste tenga, y esta percepción moldeará las decisiones estratégicas (Li, 2016). Como ejemplo, argumenta el investigador, la experiencia funcional e internacional del TMT influenciará la innovación, internacionalización y performance.

¹⁸⁰ Así, una vía importante para permanecer alineado con los cambios del entorno y mejorar las posibilidades de supervivencia será modificar la distribución del poder interno para ajustarse a los cambios (Pfeffer y Salancik, 1978).

de Galbraith será tener la habilidad de realinear dichos elementos conforme las circunstancias cambien (Kates y Galbraith, 2007)¹⁸¹. Siempre será más fácil cambiar una estrategia de negocio que no cambiar una organización, lo mismo que es más fácil cambiar de dirección un barco antes de zarpar que cuando ya está en velocidad de crucero (Kates y Galbraith, 2007). En cualquier caso, argumentan estos investigadores, cuanto más rápido se pueda realinear la organización antes los líderes podrán girar el barco y ejecutar nuevas estrategias y oportunidades conforme van surgiendo. Por tanto, argumentan, el realineado de la organización, de sus elementos, es un proceso continuo y no un evento puntual¹⁸².

Pero es ampliamente reconocido que muchas organizaciones no se adaptan de forma efectiva a los cambios en el entorno (Hambrick et al., 1993). Y este fenómeno de mala adaptación de la estrategia, aclaran estos autores, puede ocurrir por varios motivos aunque los teóricos se centran particularmente en la inercia organizacional. Muchas organizaciones tienen dificultad en cambiar al mismo ritmo que cambian su entorno (Hambrick et al., 1993). El otro gran motivo de porqué las organizaciones tienden a no adaptarse en tiempo y forma al entorno cambiante lo encontramos en la misma resistencia al cambio de los empleados (Kimberly y Quinn, 1985). Pero, más allá de estos dos motivos de resistencia al cambio, y dado que el entorno, así como las capacidades propias de la empresa, son susceptibles de cambiar, el cometido de la estrategia es mantener un equilibrio dinámico, no estático entre empresa y entorno (Porter, 1991). Y, en este sentido, la habilidad de una organización para anticipar y responder a las oportunidades o presiones para el cambio, ambas internas y externas, es uno de los caminos más importantes para asegurar su competitividad y su viabilidad (Wiersema y Bantel, 1992). Y, aunque sabemos que la mayoría de las organizaciones mejoran pero no cambian su estrategia muy a menudo, ganan en ventajas competitivas refinando su habilidad para implementar una estrategia estable general, mejorando y desarrollando detalles diferenciales (Porter, 1991). De hecho, las empresas más exitosas son aquellas que están continuamente evaluando, ajustando sus organizaciones (Kates y Galbraith, 2007) y adaptándose al entorno (Tsoukas y Chia, 2002). Y es, precisamente, este estado de equilibrio dinámico constante lo que hace que la empresa mejore o cambie su estrategia acorde con nuevas situaciones del entorno y a su vez modi-

¹⁸¹ El diseño de una organización requiere articular las capacidades de la organización para poder implementar la estrategia lo cual será criterio fundamental sobre las decisiones relacionadas con la estructura, los procesos, las recompensas y las personas (Kates y Galbraith, 2007).

¹⁸² Hay que decir que la literatura de investigación sobre el cambio estratégico tradicionalmente, y desde las tres perspectivas, determinista, voluntarista y dialéctica, han estudiado el cambio como un evento único, esto es, no han visto el cambio como un proceso continuo de adaptación y ajuste (Müller y Kunisch, 2017).

fique la composición y/o estructura de poder de su equipo directivo¹⁸³. Por tanto, el equipo directivo modificará la estrategia en función de sus competencias, conocimientos y background (Boeker, 1997a), tal y como marca la teoría de Upper Echelons, pero también, debido a las relaciones recursivas y esas fuerzas de equilibrio dinámico, el cambio estratégico tiene verdaderamente implicaciones sobre la composición y estructura de poder del equipo directivo. Díaz-Fernández et al. (2015) sugieren que los estudios sobre características demográficas y estrategia ahonden en estudios de análisis empírico que recojan las distintas dimensiones del cambio estratégico. Nuestro trabajo ha considerado el alcance, la intensidad y la dirección del cambio como las tres dimensiones del cambio estratégico y sus implicaciones sobre la composición y la estructura de poder en el TMT encontrando relaciones tanto positivas como negativas entre estos constructos, tal y como hemos expuesto en esta tesis doctoral.

3. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

Este trabajo contribuye a la literatura sobre cambio estratégico entendiendo mejor los efectos del cambio sobre los actores responsables de su implementación, los directivos. Además, aborda el efecto de las diferentes dimensiones del cambio de modo diferenciado y explícito. Este estudio es novedoso en este campo pues no encontramos en la literatura muchos trabajos que hayan adoptado esta perspectiva. Por tanto, el enfoque conjunto de las distintas dimensiones del cambio estratégico (alcance, intensidad y dirección) además de su forma de medición puede abrir nuevas vías de investigación sobre este constructo. Es importante resaltar por otro lado, que la literatura sobre demografía continua viva después de treinta años y conlleva una gran controversia que parece que se ha incrementado después de que Hambrick (2007) manifestase que las características demográficas son una consecuencia y no una causa¹⁸⁴ como se respaldaba y tendía a ser demostrado por la literatura académica todo este tiempo (Díaz-Fernández et al., 2005). Apoyados por este argumento, modestamente entendemos que el interés para la comunidad científica existe puesto que, dada la importancia de la relación entre las variables, no conocemos ningún trabajo de investigación empírica que relacione el cambio estratégico y sus dimen-

¹⁸³ Paradójicamente hasta ahora el cambio estratégico se ha asumido por la comunidad científica, al menos en cuanto estudios empíricos se refiere, como un proceso lineal (Müller y Kunisch, 2017). Los estudios sobre reversiones del cambio o procesos cíclicos no son comunes. Por tanto, argumentan los autores, existe un conocimiento limitado sobre la naturaleza no lineal y reversiones del cambio estratégico.

¹⁸⁴ La selección del diseño organizativo depende en última instancia de la estrategia de negocio que la organización vaya a ejecutar (Galbraith, 2002).

siones con los cambios en la composición y estructura del equipo directivo (constatado en la revisión reciente de Müller y Kunisch, 2017). Además, este asunto ha sido apuntado como muy relevante para su estudio futuro desde los años noventa, y con especial acento expresado por Hambrick (1994), Carpenter et al. (2004) y Hambrick (2007). Por tanto, presumimos que éste puede ser un primer trabajo de investigación que sea el punto de partida para un análisis posterior que profundice en las relaciones recursivas entre las variables estudiadas.

Desde un punto de vista práctico, queremos reseñar que este trabajo también puede motivar el interés para los empresarios, directivos y gestores de empresas en general puesto que puede servir de herramienta de apoyo para la planificación organizativa en las empresas. En función de los cambios de estrategia que la empresa acometa podemos conocer de antemano las consecuencias de los cambios que deciden impulsar, bien tácita o explícitamente. En este sentido, podremos definir unas necesidades y requerimientos concretos de composición (características demográficas) y estructura del equipo directivo. El objetivo sería ser más eficaces y tener más éxito en la implementación de dichos cambios como paso intermedio para la mejora de las capacidades de la organización, que nos lleve a ganar ventajas competitivas para asegurar la supervivencia de la empresa y la mejora de la performance. A la hora de revisar este estudio como herramienta planificadora organizativa recomendamos no solo estudiar los resultados de la investigación sino también las hipótesis sustentadas en argumentos teóricos (dado que no existen estudios previos empíricos similares) de relaciones entre las variables. Así, hay que tener en cuenta que los hechos constatados sobre las actuaciones de las empresas de la muestra no necesariamente tienen que revertir en una mejora de su posicionamiento competitivo o de su performance¹⁸⁵. Como decíamos, este estudio es un primer paso que pone las bases para abrir la caja negra de las relaciones recursivas del modelo de Hambrick y Mason (1984) y que sugerimos su derivación futura hacia el estudio de patrones de éxito entre cambio estratégico, composición y estructura, y performance.

¹⁸⁵ El diseño de una organización es un proceso de decisión con numerosos pasos y elecciones que hacer (Kates y Galbraith, 2007). Argumentan estos autores que una vez que la estrategia está fijada el número de elecciones posibles para cada elemento del 'modelo de la estrella' se reduce. Pero parece claro, más aún a la vista de nuestros resultados empíricos, que muchos líderes y sus equipos todavía toman decisiones sobre el diseño de las organizaciones basadas en buena medida en su propia observación y experiencia individual (kates y Galbraith, 2007). El modelo de la estrella de Galbraith sirve como marco para el diseño de las organizaciones y como punto de partida para ayudar a los líderes a pensar sobre la interacción de la estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas siendo utilizado durante los últimos 30 años (Kates y Galbraith, 2007). Dicen estos autores que su premisa es simple pero muy potente: *diferentes estrategias requieren diferentes tipos de organización para la implementación de las mismas*.

4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio ha sido realizado bajo unas premisas y con un marco concreto, lo que hace que tenga ciertas limitaciones que a su vez pueden convertirse en oportunidades de investigación futuras.

La primera limitación de este trabajo, al igual que argumentó Auden et al. (2006)¹⁸⁶ entre otros autores, está asociada a la muestra estudiada. Nuestra muestra consiste en empresas pequeñas y medianas de la Comunidad Valenciana. Por tanto, una extensión natural de este estudio, de la misma forma que proponen los autores aludidos, sería testar sus predicciones en otras comunidades autónomas, a nivel nacional o incluso en otros contextos nacionales (otros países). Con ello no cabe pensar que la muestra de nuestro estudio sea significativamente diferente a las del promedio nacional, o incluso a la de otros países, si bien los contextos institucionales pueden variar.

En segundo lugar, nuestro estudio de investigación se ha realizado en un entorno concreto y con unas características determinadas, esto es un primer periodo de crisis, de 2008 a 2013 y un segundo periodo de salida de la misma, 2014 a 2016. No dejaría de ser interesante realizar este mismo análisis en un entorno de estabilidad o incluso de crecimiento económico. En definitiva, la incertidumbre del entorno puede ser considerada como un importante moderador en la investigación sobre equipos directivos (Homberg y Bui, 2013; Yamak, Nielsen, y Escribá-Esteve, 2014).

En tercer lugar, nuestro trabajo ha girado en torno a variables relacionadas con el trabajo. Sería interesante la inclusión de otras variables demográficas no asociadas al trabajo. Hay autores como, por ejemplo Auden et al. (2006), que estudiaron las variables de heterogeneidad de antigüedad, educacional y funcional y junto con la diversidad de la edad. La razón según argumentan es que la heterogeneidad de variables demográficas no relacionadas con el trabajo hace probable que se generen desacuerdos personales y conduzca a conflictos afectivos. La heterogeneidad de la edad puede jugar un papel importante en la influencia sobre la toma de decisión estratégica (Tihanyi et al., 2000). Dicen los autores que la diversidad de la edad del TMT podría alentar una amplia variedad de puntos de vista que podrían llevar aparejados una mayor aceptación del cambio. La edad por tanto podría ser una variable a tener en consideración en futuros estudios. Así, Niñerola et al. (2016) argumentan que un equipo directivo con miembros de diferentes edades tiene un impacto negativo en el éxito de la empresa en el extran-

¹⁸⁶ Muestra de empresas de Estados Unidos únicamente.

jero debido a las diferencias generacionales que hacen que el TMT tenga opiniones diferentes en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, la diversidad de género incrementa la supervivencia de la empresa. Edad y género serían pues dos atributos demográficos interesantes a analizar cuando cambia la estrategia de la organización.

Fruto de nuestra labor investigadora han surgido ciertos aspectos interesantes de estudio que sugerimos como líneas de investigación que ayuden a abrir y explorar la caja negra de las relaciones recursivas entre las variables base de la teoría del Upper Echelons.

Herrmann y Datta (2005) argumentan que una serie de autores sugieren que las empresas presentan una performance superior cuando alinean su estrategia a las características y background de los directivos. Lo mismo podríamos tratar de argumentar a futuro desde nuestro modelo recursivo; ¿alinear la composición y estructura del equipo directivo al cambio estratégico llevado a cabo en la empresa resultaría en una mejora de la performance de la empresa? Mucho se ha discutido y debatido sobre si las características del TMT tienen una relación directa con la performance de la organización habiéndose llegado a resultados mixtos no concluyentes (Wasike et al., 2016). Sin embargo, sería interesante revisar los patrones de comportamiento de la performance cuando cambia el equipo directivo (en su composición o su estructura de poder) para adaptarse a un cambio estratégico. Si existe incertidumbre en el entorno de negocios, los cambios en el TMT tendrán generalmente una influencia positiva en la performance (Domínguez y Barroso-Castro, 2016). Sin embargo, aseguran las autoras, si el entorno es estable, un cambio en el TMT normalmente es contraproducente desde el punto de vista del ROA. Sería interesante analizar si los cambios producidos en el equipo directivo, bien sea en su composición o bien sea en su estructura han tenido efectos positivos o negativos en la performance de la empresa incluyendo un moderador que sería la estabilidad o no del entorno. Dado que hay autores como Ancona y Caldwell (1992) que argumentan que entre las variables demográficas y la performance median los procesos internos de tareas y la comunicación externa, también podrían ser consideradas variables de este tipo (la más clásica en la literatura de demografía es la cohesión) en trabajos futuros.

La implementación del cambio estratégico es un campo muy extenso y del que dependen multitud de factores. Las empresas que han atravesado algún cambio en su organización de gran escala cambiaron otros elementos de su actividad también (Romanelli y Tushman, 1994). Nosotros hemos estudiado el cambio que se produce en los equipos directivos cuando hay un cambio en la estrategia, y más concretamente en su composición y estructura. Hay tres elementos adicionales que caracterizan a los equipos directivos; los procesos, los incentivos (sistemas

de recompensa) y el líder del grupo (Hambrick, 1994). Sería interesante analizar cómo cambian estos tres aspectos del TMT al cambiar la estrategia junto con las fallas o faultlines para completar el estudio de cambios en el TMT. En este sentido, Finkelstein (1992) analizó la teoría de Upper Echelons desde una perspectiva del director general más en el entorno del liderazgo y el comportamiento como cualidades importantes y que pueden determinar los resultados de las organizaciones. En esta misma línea de pensamiento, Hambrick y Mason (1984) consideraron que para un mejor análisis de la teoría del Upper Echelons habría que incorporar características de personalidad y de liderazgo. De la misma forma, Waldman et al. (2004) proponen el análisis de la emergente teoría del líder carismático como nuevo paso a la perspectiva del Upper Echelons.

Por último, Hambrick (1994) nos indica que además de analizar los efectos de la estrategia en los perfiles del TMT habría que estudiar cómo afectan otras características como el tamaño, la cultura o el accionariado (empresa familiar contra empresa no familiar por ejemplo) en las características del equipo directivo. Este podría ser un tema de análisis en futuras investigaciones muy interesante. Siguiendo las recomendaciones del autor y dado que nuestra investigación se encuadra dentro del marco de las actividades de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia sugerimos para investigaciones futuras el estudio de las eventuales diferencias entre los cambios que se producen en el TMT a raíz de cambios estratégicos en función del tipo de empresa, familiar o no familiar.

Referencias bibliográficas

- Amason, A.C. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., and H. J. Sapienza (1997), The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, *Journal of Management*, 23, 495-516.
- Amis, J., Slack, T., y Hinings, C.R. (2004), The pace, sequence and linearity of radical change, *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.
- Ancona, D.G. y Caldwell, D.F. (1992), Demography and design: predictors of new product team performance, *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I. (1979), *A concept of Corporate Planning*, Wiley, New York.
- Auden, W.C., Shackman, J.D. y Onken, M.H. (2006), Top management team, international risk management factor and firm performance, *Team Performance Management*, 12(7/8), 209-224.
- Auh, S. y Menguc, B. (2005), Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination, *Industrial Marketing Management*, 34, 249-261.
- Auh, S. y Menguc, B. (2006), Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation-organizational performance relationship, *Journal of Business Research*, 59, 564-572.
- Balogun J. (2001), Strategic Change, *Management Quarterly*, Part 10, Faculty of Finance and Management.
- Balogun, J. y Hailey, H. with Johnson, G. y Scholes, K. (1999), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- 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, 107-124.
- Barkema, H.G. y Shvyrkov, O. (2007), Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28, 663-680.

- Barker III, V.L. y Mueller, G. (2002), CEO Characteristics and Firm R&D Spending, *Management Science*, 48(6), 782-801.
- Barron, J.M., Chulkov, D.V. y Waddell, G.R. (2011), Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change, *Journal of Business Research*, 64, 904-910.
- Bigley G.A. y Wiersema, M.F. (2002), New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power, *Administrative Science Quarterly*, 47, 707-727.
- Becker, M.C. (2004), Organizational routines: a review of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-77.
- Becker, M.C. (2005), A Framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristic and performance outcomes of recurrent interaction patterns, *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 817-846.
- Beer, M. y Nohria, N. (2000), Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Blau, P. (1977). *Inequality and Heterogeneity*. New York, NY: Free Press.
- Boeker, W. (1992), Power and managerial dismissal: scapegoating at the top, *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 400-421.
- Boeker, W. (1997a), Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product market entry, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 213-236.
- Boeker, W. (1997b), Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.
- Boone, C. y Brabander, Bert de. (1993), Generalized vs. Specific locus of control expectancies of chief executive officers, *Strategic Management Journal*, 14(8), 619-625.
- Brunninge, O., Nordqvist, M. y Wiklund, J. (2007), Corporate Governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams, *Small Business Economics*, 29, 295-308.
- Buchanan, D., Claydon, T. y Doyle, M. (1999), Organization development and change: the legacy of the nineties, *Human Resource Management Journal*, 9(2), 20-37.

- Bunderson, J.S. y Sutcliffe, K.M. (2002), Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects, *The Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Calori, R. y Sarnin, P. (1991), Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, *Organization Studies*, (12/1), 49-74.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (Mayo, 2011), *La economía de la Comunidad Valenciana*.
- Cannella, A. A., Park, J.H. and Lee, H.U. (2008). 'Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty'. *Academy of Management Journal*, 51, 768-784.
- Carpenter, M.A. (2002), The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 23, 275-84.
- Carpenter, M. y Fredrickson, J. (2001), Top management teams, global posture, and moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, 533-545.
- Carpenter, M., Geletkanycz, M. y Sanders, G. (2004), Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of TMT Composition, *Journal of Management*, 749-778.
- Cater, T. y Pucko, D. (2010), Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, *Journal for East European Management Studies*, ISSN 0949-6181, Hampp, Mering, 15, Iss. 3, 207-236.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M. y Dalton, D. R. (2006), Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination, *Journal of Management Studies*, 43, 813-39.
- Chaganti, R. y Sambharya, R. (1987), Strategic orientation and characteristics of upper management, *Strategic Management Journal*, 8, 393.
- Chang, S-J., Witteloostuijn, A. van, y Eden, L. (2010), Common method variance in international business research, *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chatterjee, A. y Hambrick, D.C. (2007), It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance, *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 351-386.
- Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 2-22.

- Cho, T. y Hambrick, D. (2006), Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation, *Organization Science*, 17, 453-469.
- Connor, M. (2001), *How boards can ensure success for new strategies*, Greenwich, CT: The Directorship Search Group.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ.
- Daily, C.M. y Johnson, J.L. (1997), Sources of CEO power and firm financial performance: a longitudinal assessment, *Journal of Management*, 23(2), 97-117.
- Dalton D.R. y Kesner I.F. (1983), Inside/outside succession and organizational size: the pragmatics of executive replacement, *Academy of Management Journal*, 26(4), 736-742.
- Dass, P. (2000), Relationship of firm size, initial diversification, and internationalization with strategic change, *Journal of Business Research*, 48, 135-146.
- Deal, T. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Culture: Rites and rituals of organizational life*, Reading, M.A., Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1984), Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 5-22.
- Díaz-Fernández, M.C., González-Rodríguez, M.R. y Pawlak, M. (2014), Top management demographic characteristics and Company performance, *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 365-386.
- Díaz-Fernández, M.C., González-Rodríguez, M.R. y Simonetti, B. (2015), Top management teams' demographic characteristics and their influence on strategic change, *Qual Quant*, 49, 1305-1322.
- Dillman, D.A. (2000), *Mail and internet surveys: The tailored design method*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1999), Executive insights: Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms, *Journal of International Marketing*, 7(4), ProQuest Central, 111-127.
- Domínguez, M. y Barroso-Castro, C. (2016), Managerial change and strategic change: The temporal sequence, *Journal of Management and Organization*, 1-28.
- Domínguez de la Concha Castañeda, M. y Cauzo-Bottala, L. (2015), Consecuencias de un cambio de CEO: efectos a largo plazo sobre el equipo directivo y

- rendimiento de la empresa, *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 44(1), 72-96.
- Eisenhardt, K.M. y Bourgeois, L.J. (1988), Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory, *The Academy of Management Journal*, 31, 737-370.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez, L. y Sánchez, E. (2009), The influence of TMT in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises, *British Journal of Management*, 581-597.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983), Agency problems and residual claims, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Farrell, J. (1994), A practical guide for implementing reengineering, *Strategy & Leadership*, 22(2), 40-45.
- Feldman, M.S. (2004), Resources in emerging structures an processes of change, *Organization Science*, 15(3), 295-309.
- Fenton, E.M. (2007), Visualizing Strategic Change: The role and impact of process maps as boundary objects in reorganization, *European Management Journal*, 25(2), 104-117.
- Ferrier, W.J. (2001), Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 858-877.
- Finkelstein, S. (1992), Power in top management teams: Dimensions, measurement and validation, *The Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S. (1992), Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation, *The Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1990), Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1996), *Strategic Leadership: Top executives and their effects on Organizations*, St. Paul, Minneapolis, West Publish Company.
- Franken, A., Edwards, C. y Lambert, R. (2009), Executing Strategic Change: Understanding the Critical Management Elements That Lead To Success, *California Management Review*, 51(3), 49-73.

- Fredrickson, J.W. (1984), The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, 27 (3), 445-466.
- Gairín, J. y Muñoz, J.L. (2008), El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones, *Enseñanza*, 26, 187-206.
- Galán, J.I. y Sánchez M^a.J. (2004), Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 1, 141-176.
- Galbraith, J. (2002), *Designing Organizations: An executive guide to strategy, structure and process*, New and Revised edition, Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco.
- Gersick, C.J.G. (1991), Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Giles, W.D. (1991), Making strategy work, *Long Range Planning*, 24, 75-91.
- Ginsberg, A. (1988), Measuring and modeling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions, *Strategic Management Journal*, 9, 559-575.
- Gioia, D.A. y Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Goll, I., Johnson, N. y Rasheed, A. (2007), Knowledge capability, strategic change and firm performance. The moderating role of environment. *Management Decision*, 45, 161-179.
- Goodstein, J. y Boeker, W. (1991), Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(2), 306-330.
- Gordon, S.S., Stewart, Jr., W.H., Sweo, R. y Luker, W.A. (2000), Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change, *Journal of Management*, 26(5), 911-945.
- Graetz, F. (1996), Leading strategic change at Ericsson, *Long Range Planning*, 29(3), 304-313.
- Greenwood, R., y Hinings, C.R. (1993), Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes, *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.

- Greenwood, R., y Hinings, C.R. (1996), Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism, *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greve, H.R., y Mitsuhashi, H. (2007), Power and glory: concentrated power in top management teams, *Organization Studies*, 28, 1197-1221.
- Greve, P., Nielsen, S. y Ruigrok, W. (2008), Transcending borders with international top management teams: A study of European financial multinational corporations, *European Management Journal*, 27, 213-224.
- Grimm, C.M., y Smith, K.G. (1991), Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 557-562.
- Guerras, L.A. (2004), Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica, *Universia Business Review*, 116-126.
- Guerras, L.A. y Navas J.E. (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Editorial Aranzadi, Madrid, 4ª edición.
- Hackman, J. R., & Edmondson, A. E. (2008). Groups as agents of change. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of organization development*, 167-186, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1993), Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion, *Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D.C. (1987), The top management team: key to strategic success, *California Management Review*, 30, 88-108.
- Hambrick, D.C. (1994), Top Management Groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label, *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D.C. (2007), Upper Echelons theory: An update, *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. y Chen, M.J. (1996), The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick, D.C. y D'Aveni, R. (1992), Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies, *Management Science*, 38(10), 1445-1466.

- Hambrick, D.C. y Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational discretion, *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D.C. y Fredrickson, J.W. (2001), Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62.
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., y Fredrickson, J.W. (1993), Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants, *Strategic Management Journal*, 14, 401-418.
- Hambrick, D.C., Humphrey, S.E. y Gupta, A. (2015), Structural interdependence within top management teams: a key moderator of upper echelons predictions, *Strategic Management Journal*, 36, 446-461.
- Hambrick, D.C. y Mason, P. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D.C., Nadler, D. y Tushman, M. (1998), Navigating Change, How CEOs, Top Teams, and Boards steer transformation, *Harvard Business School Press*.
- Hannan, M.T. y Carroll, G.R. (1992), Dynamics of organizational populations. Density, Legitimation and competition, *New York Oxford, Oxford University Press*.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harveston, P. D., Kedia, B. L., & Davis, P. S. (2000), Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager, *Journal of Competitiveness Studies*, 8(1), 92-99.
- Heide, M., Gronhaug, K, y Johannessen, S. (2002), Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 217-231.
- Herrmann, P. y Datta, D.K. (2005), Relationships between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation, *British Journal of Management*, 16, 69-78.
- Higgins, M., Weiner, J. y Young, L. (2012), Implementation teams: A new lever for organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 366-388.
- Higgs, M. y Rowland, D. (2011), What does it take to implement change successfully? A study of behaviors of successful change leaders, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-27.

- Hill, C. y Jones, G. (1996), *Administración estratégica, un enfoque integrado*, McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Palia, K. A. (1982), Industrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty, *Academy of Management Journal*, 25, 265-298.
- Homberg, F. y Bui, H.T.M. (2013), Top management team diversity: a systematic review, *Group & Organization Management*, 34(4), 455-479.
- Hrebiniak, L. (1990), Implementing Strategy, *Chief Executive*, 57, 74-77.
- Hrebiniak, L. (2005), A strategic look at strategy execution, *Optimize*, 4, 57-59.
- Hrebiniak, L. (2005b): *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hrebiniak, L. (2006), Obstacles to effective strategy implementation, *Organization Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hrebiniak, L., y Joyce, W. (1986), The Strategic Importance of Managing Myopia, *Sloan Management Review*, 28, 5-14.
- Huy, Q.N. (2001), Time, temporal capability and planned change, *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- Jackson, S.E. (1992), Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing, *Advances to Strategic Management*, 8, 345-382.
- Jarvenpaa, S.L. y Stoddard, D.B. (1998), Business process redesign: radical and evolutionary change, *Journal of Business Research*, 41, 15-27.
- Jaw, Y-L. y Lin, W-T. (2009), Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220-233.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. y Neale, M.A. (1999), Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johnson, G. (1992), Managing Strategic Change, Strategy, Culture and Action, *Long Range Planning*, 25(1), 28-36.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001), *Dirección Estratégica*, 5ª Edición, Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. y Wittington, K. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, Seventh edition, Prentice Hall.

- Johnson, G., Scholes, K. y Wittington, K. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Eight edition, Prentice Hall.
- Kates, A., y Galbraith, J.R. (2007), *Designing your organization: Using the Star Model to solve 5 critical design challenges*, Jossey-Bass.
- Keck, S.L., y Tushman, M.L. (1993), Environmental and Organizational context and executive team structure, *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1314-1344.
- Kelly, D. y Amburgey, T. (1991), Organizational Inertia and Momentum: a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Kimberly, J.R. y Quinn, R.E. (1985), Managing organizational transitions, *The Academy of Management Review*, 10(3), 620-624.
- Kinuu, D., Murgor, P., Ongeti, W., Letting, N. y Aosa, E. (2012), Upper echelons theory and research: a review of theory and empirical literature 28 years later, *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, 2(10), 697-703.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smitn, 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, 445-465.
- Kotter, John P. (1993), Culture impacts the bottom line, *Executive Excellence*, 12-13.
- Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, M. A.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.
- Kraatz, M. y Zajac, E. (2001), How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence, *Organization Science*, 12, 632-657.
- Krishnan, H., Miller, A. y Judge, W. (1997), Diversification and Top Management Team Complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal*, 18(5), 361-374.
- Lant, T. K., Milliken, F. J. y Batra, B. (1992), The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.

- Lau, D., y Murnighan, K. (1998), Demographic diversity and faultiness: the compositional dynamics of organizational groups, *The Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lawrence, B.S. (1997), The black box of organizational demography, *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967), Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lee, H.U. y Park, J.H. (2006), Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances, *British Journal of Management*, 17, 195-213.
- Leker, J. (2001), Reorientation in a competitive environment: an analysis of strategic change. *Schmalenbach Business Review*, 53, 41-55.
- Li, P.-Y. (2016), The impact of top management teams' knowledge and experience on strategic decisions and performance, *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- MacDougall, C. (2007), Strategic change: a case of study, *Intherblack*, 77, 60-63.
- McAllaster, C.M. (2004), The 5 P's of Change: Leading change by effectively utilizing leverage points within an organization, *Organizational Dynamics*, 33(3), 318-328.
- McElroy, W. (1996), Implementing strategic change through projects, *International Journal of Project Management*, 14(6), 325-329.
- Menz, M. (2012), Functional Top Management team members: a review, synthesis, and research agenda, *Journal of Management*, 38(1), 45-80.
- Meyer, A.D., Brooks, G.R., Goes, J.B. (1990), Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change, *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.
- Michel J.G., y Hambrick, D.C. (1992), Diversification posture and top management team characteristics, *The Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Miles, R.H. (1982), *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miles, R. E., Snow, C.C., Meyer, A.D., y Coleman, Jr. H.J. (1978), *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

- Miller, D. y Friesen, P.H. (1980), Momentum and revolution in organizational adaptation, *Academy of Management*, 23(4), 591-614.
- Milliken, F.J. y Martins, L.L. (1996), Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 2, 934-948.
- Mintzberg, H. (1990), The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mueller, G.C., y Barker III, V.L. (1997), Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms, *Journal of Business Research*, 39, 119-134.
- Müller, J. y Kunisch, S. (2017), Central perspectives and debates in strategic change research, *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-26.
- Musteen, M., Barker III, V. y Baeten, V.L. (2006), CEO attributes associated with attitude towards change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59, 604-612.
- Murray, E.A. (1978), Strategic choice as a negotiated outcome, *Management Science*, 24, 960-972.
- Nadler, D.A. y Tushman, M.L. (1989), Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation, *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- Naranjo-Gil, D. (2006), El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia. Un estudio empírico, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (29), 083-106.
- Naranjo-Gil, D. (2009), Management information systems and strategic performances: The role of top team composition, *International Journal of Information Management*, 29, 104-110.
- Naranjo-Gil, D. y Hartmann, F. (2007), Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change, *Accounting Organizations and Society*, 32, 735-756.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. y Maas, V.S. (2008), Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance, *British Journal of Management*, 19, 222-234.

- Navas J.E. y Guerras, L.A. (2002), *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid, 3ª edición.
- Nielsen, S. (2009), Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity, *Strategic Organization*, 7(3), 277-305.
- Nielsen, S. (2010), Top management team diversity: a review of theories and methodologies, *International Journal of Management Reviews (British Academy of Management)*, 301-316.
- Niñerola, A., Hernández-Lara, A.B., y Sánchez-Rebull, M.V. (2016), The diversity of top management team and the survival and success of international companies: The case of Spanish companies with foreign direct investment in China, *Revista Internacional de Organizaciones*, 16, 127-148.
- Noble, C.H. (1999), The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, 45, 199-134.
- Obonyo, E.S. y Kerongo, F. (2015), Factors affecting strategic change management and performance of commercial banks in Kenia: a case study of Kenya commercial banks in Nairobi Region, *European Journal of Business and Management*, 7(15), 109-117.
- Olson, B., Parayitam, S. y Twigg, N. (2006), Mediating role of strategic choice between top management team diversity and firm performance: Upper Echelons Theory revisited, *Journal of Business and Management*, 12(2), 111-126.
- Papadakis, V.M. y Barwise, P. (2002), How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13, 83-95.
- Parrino, R. (1997), CEO turnover and outside succession. A cross-sectional analysis, *Journal of Financial Economics*, 46, 156-197.
- Pegels, C.C., Song, Y.I. y Yang, B. (2000), Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 21, 911-923.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. y Xin, K.R. (1999), Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Peterson, R. S., Martorana, P. V., Smith, D. B. y Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 79-808.

- Pfeffer, J. (1985), Organizational demography: implications for management, *California Management Review*, 28, 67-81.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations: a resource-dependence perspective*. New York, NY: Harper y Row.
- Polany, M. (1966), *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Porter, M.E. (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Pucko, D. y Carter, T. (2008), A holistic strategy implementation model base on the experience of Slovenian companies, *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 4, 307-325.
- Qian, C., Cao, Q. y Takeuchi, R. (2013), Top Management Team functional diversity and organizational innovation in China: the moderating effects of environment, *Strategic Management Journal*, 34, 110-120.
- Quigley, T.J. y Hambrick, D.C. (2012), When the former CEO stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance, *Strategic Management Journal*, 33, 834-859.
- Quinn, J.B. (1978), Strategic Change 'Logical Incrementalism', *Sloan Management Review*, (pre-1986), 20, 7-21.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006), El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito en el proceso de cambio, *Revista de Empresa*, 18, 50-63.
- Sánchez, L., Sánchez, E. y Escribá, A. (2010), Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 75-112.
- Sanders, G. y Carpenter, M. A. (1998), Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure, *The Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.
- Santos, V. y García, T. (2007), The Complexity of the organizational renewal decision: the management role, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 336-355.

- Simons, T., Pelled, L.H. y Smith, K.A. (1999), Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Simsek, Z., Jansen, J.J.P., Minichilli, A. y Escribá-Esteve, A. (2015), Strategic Leadership and leaders in entrepreneurial contexts: a nexus for innovation and impact missed?, *Journal of Management Studies*, 52, 463-478.
- Simsek, Z., Veiga, J.F., Lubatkin, M.H. y Dino, R.N. (2005), Modeling the multi-level determinants of top management team behavioral integration, *The Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Slater, S.F. y Olson, E.M. (2000), Strategy type and performance: the influence of sales force management, *Strategic Management Journal*, 21, 813-829.
- Smith, A., Houghton, S.M., Hood, J.N., y Ryman, J.A. (2006), Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59, 622-629.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D, Sims, H.P., O'Bannon, D.P., y Scully, J.A. (1994), Top management team demography and process: the role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Snow, C.C., y Hambrick, D.C. (1980), Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Song, J.H. (1982), Diversification strategies and the experience of top executives of large firms, *Strategic Management Journal*, 3(4), 377-380.
- Sonenshein, S. (2010), We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation, *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
- Speculand, R. (2006), The great big strategy challenge, *Strategic Direction*, 22, 3-5.
- Stein, G. y Capapé, J. (2009), Factores de fracaso del CEO: mapa de un debate, *Estudio-85, IESE Business School-Universidad de Navarra*.
- Stein, G., Plaza, S., y Susaeta, L. (2011), Estudio sobre la rotación del CEO en las grandes sociedades cotizadas españolas (2001-2010), *IESE Business School-Universidad de Navarra*.

- Strandholm, K., Kumar, K., y Subramanian, R. (2004), Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 57, 58-68.
- Szilagyi, A. D. y Schweiger, D. M. (1984), Matching managers to strategies: a review and suggested framework, *Academy of Management Review*, 9(4), 626-637.
- Rajagopalan, N. y Spreitzer, G. (1997), Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework, *Academy of Management*, 22(1), 48-79.
- Rapert, M.I., Velliquette, A. y Garretson, J.A. (2002), The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication, *Journal of Business Research*, 55, 301-310.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M., y Johari, J. (2003), The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, *Journal of management Development*, 22(8), 708-728.
- Reger, R.K., Gustafson L.T., Demarie S.M. y Mullane J.V. (1994), Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done, *The Academy of Management Review*, 19(3), 565 y ss.
- Rivera, H. (2010), Cambio estratégico para entornos turbulentos, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 18(1). Bogotá.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2000), *Administración*, Pearson Educación, México.
- Rod, M., Ashill, N., y Saunders, S. (2009), Considering implementing major strategic change? Lessons from joint venture in the UK health technology sector, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3(3), 258-278.
- Romanelli, E., y Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.
- Romero Martínez, A.M. (2001), Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde l perspectiva del equilibrio interrumpido, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11, 271-289.
- Tamayo, I. (2006), *Flexibilidad estratégica y opciones reales en los procesos de cambio estratégico*, Tesis Doctoral Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada.

- Thompson, A.A., y Strickland, A.J. (1992). *Strategy formulation and implementation* (3rd ed.), Boston, MA: Irwin.
- Tidball, K.K. (1988), Creating a Culture that Builds Your Bottom Line, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29, 63-69.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A.E. y Daily, C.M. (2000), Composition of the top management team and firm international diversification, *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177.
- Tsoukas, H. y Chia, T.R. (2002), On organizational becoming: rethinking organizational change, *Organization Science*, 13, 567-599.
- Tushman, M.L. y Anderson, P. (1986), Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 429-465.
- Tushman, M.L., y Romanelli, E. (1985), Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 171-222, Greenwich, CT: JAI Press.
- Tushman M.L. y O'Reilly, C.A. III. (1996), Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 8-30.
- Van de Ven y Poole, M. S. (1995), Explaining Development and Change in Organizations, *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. y Smit, E.V. (1998), "The relationship between organizational culture and financial performance: some South African evidence", *South African Journal of Business Management*, 29(1), 30-41.
- Vancil, R. F. (1987), *Passing the baton: managing the process of CEO succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- Virany, B., Tushman, M.L. y Romanelli, E. (1992), Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: and organization learning approach, *Organization Science*, 3(1), 72-91.
- Waldman, D.A., Javidan, M., y Varella, P. (2004), Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory, *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.
- Wagner, G.W., Pfeffer, J., y O'Reilly, C.A. (1984), Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.

- Wally, S. y Becerra, M. (2001), Top management teams characteristics and strategic changes in international diversification, *Organization Management*, 26(2), 165-188.
- Walsh, J. (1988), Top Management Turnover following mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 9, 173-183.
- Walsh, J. (1989), Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover, *Strategic Management Journal*, 10(4), 307-322.
- Warner J.B., Watts, R.L. y Wruck, K.H. (1988), Stock prices and top management changes, *Journal of Financial Economics*, 20, 461-492.
- Wasike, S., Ambula, R., y Kariouku, A. (2016), Top management team characteristics, strategy implementation, competitive environment and organizational performance, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4, 601-618.
- Weick, K.E. y Quinn, R.E. (1999), Organizational change and development. *Annual Rev. Psych.*, 50, 361-386.
- Westphal, J.D y Fredrickson, J.W. (2001), Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEO's, and change in corporate strategy, *Strategic Management Journal*, 1113-1137.
- Wiersema, M.F. y Bantel, K.A. (1992) Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 35(1), 91-31.
- Wiersema, M.F. y Bantel, K.A. (1993), Top management team turnover as an adaptation mechanism: the role of the environment, *Strategic Management Journal*, 14(7), 485-504.
- Wiersema, M. F. y Bird, A. (1993), Organizational Demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover, *The Academy of Management Journal*, 36(5), 996.1025.
- Wilkins, A.L. y Ouchi, W.G. (1983), Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wissema, J.G., Van der Pol, H.W. y Messer, H.M. (1980), Strategic management archetypes: summary, *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.
- Wheelan, T. L., y Hunger, D. J. (2010), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 12 ed. Dorling Kindersley, India.

- Yamak, S., Nielsen, S. y Escribá-Esteve, A. (2014), The role of external environment in upper echelons theory, *Group & Organization Management*, 39(1), 69-109.
- Yashin, N.S., Andreeva, T.A., Serebrjakov A.V., y Bagautdinova, N.G. (2015), Implementation Strategy: Problems and Solutions, *Mediterranean Journal of Social Science*, 6(1), 475-480.
- Yoon, W., Kim, S.J. y Song, J. (2016), Top management team characteristics and organizational creativity, *Review of Managerial Science*, 10(4), 757-779.
- Zajac, E.J., y Shortell, S.M. (1989), Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications, *Strategic Management Journal*, 10(5), 413-430.

Anexos e Índices complementarios

ANEXO 1. TABULACIÓN Y RECODIFICACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 49. Anexo estudio estadístico

	N válido	Media	Desviación típica	Mediana
TAMAÑO ORG: facturacion	102	13191,30	20210,89	5829,00
TAMAÑO ORG: empleados	104	72,15	105,07	41,50
ANTIGÜEDAD ORG	116	27,71	13,88	25,00
EDAD TMT08	113	47,87	46,19	43,00
PERFO.PREV.	103	6,72	10,33	4,01

	Total		cambio no positivo (decrece o se mantiene)		cambio positivo (crece)	
	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla
VARIAC. TAMAÑO	118	100,0%	54	45,8%	64	54,2%
CAMBIO HETEROG TENURE	109	100,0%	66	60,6%	43	39,4%
CAMBIOS HETEROG EDUC	107	100,0%	96	89,7%	11	10,3%
CAMBIOS HETEROG FUNC	112	100,0%	63	56,2%	49	43,8%
CAMBIOS ESTRUCT. CONCENTR. PODER	112	100,0%	87	77,7%	25	22,3%

	Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)	
	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla
ALCANCE.EXT: % cambios	118	100,0%	64	54,2%	54	45,8%
ALCANCE.EXT: concentracion	112	100,0%	56	50,0%	56	50,0%
ALCANCE.PROF	118	100,0%	59	50,0%	59	50,0%
INTENSIDAD: años	117	100,0%	63	53,8%	54	46,2%
INTENSIDAD: años/ magnitud	96	100,0%	48	50,0%	48	50,0%
INTENSIDAD: solapamiento	118	100,0%	59	50,0%	59	50,0%
INTENSIDAD: magnitud* concentración	117	100,0%	62	53,0%	55	47,0%
DIRECCION: coef. Bowley	118	100,0%	61	51,7%	57	48,3%
DIREC.EXP	109	100,0%	54	49,5%	55	50,5%
DIREC.CONTR	118	100,0%	69	58,5%	49	41,5%

	VARIAC.TAMAÑO											
	cambio no positivo (decrece o se mantiene)						cambio positivo (crece)					
	Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)		Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
ALCANCE.EXT: % cambios	54	100,0%	33	61,1%	21	38,9%	64	100,0%	31	48,4%	33	51,6%
ALCANCE.EXT: concentracion	51	100,0%	24	47,1%	27	52,9%	61	100,0%	32	52,5%	29	47,5%
ALCANCE. PROF	54	100,0%	29	53,7%	25	46,3%	64	100,0%	30	46,9%	34	53,1%
INTENSIDAD: años	53	100,0%	32	60,4%	21	39,6%	64	100,0%	31	48,4%	33	51,6%
INTENSIDAD: años/ magnitud	43	100,0%	24	55,8%	19	44,2%	53	100,0%	24	45,3%	29	54,7%
INTENSIDAD: solapamiento	54	100,0%	34	63,0%	20	37,0%	64	100,0%	25	39,1%	39	60,9%
INTENSIDAD: magnitud* concentracion	53	100,0%	33	62,3%	20	37,7%	64	100,0%	29	45,3%	35	54,7%
DIRECCION: coef. Bowley	54	100,0%	24	44,4%	30	55,6%	64	100,0%	37	57,8%	27	42,2%
DIREC.EXP	52	100,0%	25	48,1%	27	51,9%	57	100,0%	29	50,9%	28	49,1%
DIREC.CONTR	54	100,0%	31	57,4%	23	42,6%	64	100,0%	38	59,4%	26	40,6%

	CAMBIO HETEROGENEIDAD											
	cambio no positivo (decrece o se mantiene)						cambio positivo (crece)					
	Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)		Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
ALCANCE.EXT: % cambios	66	100,0%	34	51,5%	32	48,5%	43	100,0%	24	55,8%	19	44,2%
ALCANCE.EXT: concentracion	62	100,0%	27	43,5%	35	56,5%	41	100,0%	23	56,1%	18	43,9%
ALCANCE. PROF	66	100,0%	31	47,0%	35	53,0%	43	100,0%	24	55,8%	19	44,2%
INTENSIDAD: años	66	100,0%	36	54,5%	30	45,5%	43	100,0%	22	51,2%	21	48,8%
INTENSIDAD: años/ magnitud	54	100,0%	29	53,7%	25	46,3%	37	100,0%	17	45,9%	20	54,1%
INTENSIDAD: solapamiento	66	100,0%	33	50,0%	33	50,0%	43	100,0%	20	46,5%	23	53,5%
INTENSIDAD: magnitud* concentracion	66	100,0%	36	54,5%	30	45,5%	43	100,0%	22	51,2%	21	48,8%
DIRECCION: coef. Bowley	66	100,0%	37	56,1%	29	43,9%	43	100,0%	21	48,8%	22	51,2%
DIREC.EXP	62	100,0%	28	45,2%	34	54,8%	39	100,0%	23	59,0%	16	41,0%
DIREC. CONTR	66	100,0%	40	60,6%	26	39,4%	43	100,0%	27	62,8%	16	37,2%

	CAMBIOS HETEROG EDUC											
	cambio no positivo (decrece o se mantiene)						cambio positivo (crece)					
	Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)		Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
ALCANCE. EXT: % cambios	96	100,0%	52	54,2%	44	45,8%	11	100,0%	7	63,6%	4	36,4%
ALCANCE. EXT: concentracion	93	100,0%	44	47,3%	49	52,7%	8	100,0%	6	75,0%	2	25,0%
ALCANCE. PROF	96	100,0%	48	50,0%	48	50,0%	11	100,0%	7	63,6%	4	36,4%
INTENSIDAD: años	96	100,0%	51	53,1%	45	46,9%	11	100,0%	7	63,6%	4	36,4%
INTENSIDAD: años/ magnitud	80	100,0%	40	50,0%	40	50,0%	9	100,0%	5	55,6%	4	44,4%
INTENSIDAD: solapamiento	96	100,0%	49	51,0%	47	49,0%	11	100,0%	4	36,4%	7	63,6%
INTENSIDAD: magnitud* concentracion	96	100,0%	53	55,2%	43	44,8%	11	100,0%	5	45,5%	6	54,5%
DIRECCION: coef. Bowley	96	100,0%	51	53,1%	45	46,9%	11	100,0%	5	45,5%	6	54,5%
DIREC. EXP	89	100,0%	44	49,4%	45	50,6%	9	100,0%	6	66,7%	3	33,3%
DIREC. CONTR	96	100,0%	59	61,5%	37	38,5%	11	100,0%	6	54,5%	5	45,5%

	NUM. VARIACIONES TMT								
	Total			valores bajos (<=mediana)			valores altos (>mediana)		
	N válido	Media	Desviación típica	N válido	Media	Desviación típica	N válido	Media	Desviación típica
ALCANCE.EXT: % cambios	118	1,26	1,30	64	,98	1,12	54	1,59	1,42
ALCANCE. EXT: concentracion	112	1,26	1,29	56	1,45	1,40	56	1,07	1,16
ALCANCE. PROF	118	1,26	1,30	59	1,02	1,09	59	1,51	1,44
INTENSIDAD: años	117	1,27	1,30	63	1,33	1,40	54	1,20	1,17
INTENSIDAD: años/ magnitud	96	1,32	1,33	48	1,44	1,46	48	1,21	1,20
INTENSIDAD: solapamiento	118	1,26	1,30	59	1,10	1,36	59	1,42	1,22
INTENSIDAD: magnitud* concentracion	117	1,27	1,30	62	1,02	1,15	55	1,56	1,40
DIRECCION: coef. Bowley	118	1,26	1,30	61	1,26	1,24	57	1,26	1,37
DIREC. EXP	109	1,20	1,28	54	1,07	1,15	55	1,33	1,40
DIREC. CONTR	118	1,26	1,30	69	1,32	1,37	49	1,18	1,20

	CAMBIOS ESTRUCT. CONCENTR. PODER											
	cambio no positivo (decrece o se mantiene)						cambio positivo (crece)					
	Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)		Total		valores bajos (<=mediana)		valores altos (>mediana)	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
ALCANCE.EXT: % cambios	87	100,0%	44	50,6%	43	49,4%	25	100,0%	16	64,0%	9	36,0%
ALCANCE.EXT: concentracion	81	100,0%	44	54,3%	37	45,7%	25	100,0%	8	32,0%	17	68,0%
ALCANCE. PROF	87	100,0%	45	51,7%	42	48,3%	25	100,0%	11	44,0%	14	56,0%
INTENSIDAD: años	87	100,0%	45	51,7%	42	48,3%	25	100,0%	14	56,0%	11	44,0%
INTENSIDAD: años/ magnitud	70	100,0%	32	45,7%	38	54,3%	24	100,0%	15	62,5%	9	37,5%
INTENSIDAD: solapamiento	87	100,0%	37	42,5%	50	57,5%	25	100,0%	17	68,0%	8	32,0%
INTENSIDAD: magnitud* concentracion	87	100,0%	43	49,4%	44	50,6%	25	100,0%	16	64,0%	9	36,0%
DIRECCION: coef. Bowley	87	100,0%	46	52,9%	41	47,1%	25	100,0%	12	48,0%	13	52,0%
DIREC.EXP	79	100,0%	39	49,4%	40	50,6%	24	100,0%	12	50,0%	12	50,0%
DIREC.CONTR	87	100,0%	54	62,1%	33	37,9%	25	100,0%	14	56,0%	11	44,0%

Fuente: Elaboración propia

Índice de Cuadros

Cuadro 1.	Aproximaciones al concepto de cambio estratégico: enfoque de contenido y de proceso	33
Cuadro 2.	Resumen cambio organizativo. Autores y puntos de vista.	42
Cuadro 3.	Clasificación del cambio en la estrategia	45
Cuadro 4.	Tipos de Cambio	46
Cuadro 5.	Cambios evolutivos versus revolucionarios	47
Cuadro 6.	Perspectiva de análisis del estudio del cambio estratégico	61
Cuadro 7.	Tipos de cambio estratégico	63
Cuadro 8.	Literatura de investigación relacionada con la implementación del cambio estratégico	71
Cuadro 9.	Resumen de los componentes de una implementación efectiva de la estrategia e investigadores que avalan o no cada uno de estos aspectos como factores importantes de la implementación de la estrategia	79
Cuadro 10.	Actividades o componentes de la implementación la Estrategia	80
Cuadro 11.	Obstáculos en la implementación de la estrategia	85
Cuadro 12.	Acciones para mejorar la implementación de la estrategia	89
Cuadro 13.	Algunas relaciones estudiadas entre cambio estratégico y cambios en el TMT	115
Cuadro 14.	Revisión sobre cambios en los equipos directivos.....	116
Cuadro 15.	Fuerzas que contribuyen al cambio en los TMT tras una fusión o adquisición	116
Cuadro 16.	Estudios sobre cambios en el equipo directivo	117
Cuadro 17.	Estructura del TMG. Elementos a tener en cuenta	130
Cuadro 18.	Estudios sobre los procesos en los equipos directivos.....	132
Cuadro 19.	Investigación TMT y líder del grupo.....	132
Cuadro 20.	Relación entre composición demográfica del TMT y características de las acciones estratégicas.....	136
Cuadro 21.	Generación de ingresos y reducción de costes	140
Cuadro 22.	Autores a favor y en contra de la efectividad del equipo cuando existe diversidad funcional de los equipos.....	154
Cuadro 23.	Factores que influyen en la mayor o menor centralización del poder	166
Cuadro 24.	Resumen de relaciones entre cambio estratégico y cambios en la composición y estructura del TMT. Hipótesis	171
Cuadro 25.	Resumen de las hipótesis.....	171
Cuadro 26.	Criterios clasificación pequeña y mediana empresa	177
Cuadro 27.	Diseño cuestionario	181
Cuadro 28.	Escalas de medida del cambio estratégico	186
Cuadro 29.	Planteamiento cuestionario para medir la variable independiente ‘alcance’.....	189
Cuadro 30.	Ítems del cuestionario asociados a la variable independiente ‘dirección del cambio estratégico’	196

Cuadro 31. Medición heterogeneidad funcional y de educación	199
Cuadro 32. Tipos de poder y medidas	207
Cuadro 33. Resumen medición de las variables	216
Cuadro 34. Correlaciones.....	224
Cuadro 35. Variables intervinientes en los modelos	227
Cuadro 36. Variables independientes. Medianas.....	228
Cuadro 37. Pasos variable dependiente TAMAÑO.....	230
Cuadro 38. Porcentaje de aciertos variable TAMAÑO	231
Cuadro 39. Modelo final resultante variable TAMAÑO.....	231
Cuadro 40. Resumen pasos variable dependiente HETEROGENEIDAD	233
Cuadro 41. Porcentaje de aciertos variable HETEROGENEIDAD	235
Cuadro 42. Modelos finales resultantes variable HETEROGENEIDAD	235
Cuadro 43. Interpretación del impacto de los predictores sobre el riesgo.....	237
Cuadro 44. Resultados regresión de Poisson.....	238
Cuadro 45. Resumen pasos variable dependiente ESTRUCTURA	241
Cuadro 46. Porcentaje de aciertos variable ESTRUCTURA.....	242
Cuadro 47. Modelo final resultantes variables ESTRUCTURA.....	243
Cuadro 48. Hipótesis-Predicción-Resultado	259
Cuadro 49. Anexo estudio estadístico.....	293

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	Planteamiento general de la Tesis.....	28
Ilustración 2.	Ciclo del cambio estratégico	31
Ilustración 3.	Crecimiento organizativo y cambios estratégicos	41
Ilustración 4.	Relación entre los elementos de la estrategia susceptibles de ser modificados y las dimensiones del cambio estratégico.....	50
Ilustración 5.	Dimensiones del cambio estratégico.....	51
Ilustración 6.	Modelo de desarrollo estratégico: deriva, flujo y cambio radical.	58
Ilustración 7.	Clasificación tipos de cambio.....	62
Ilustración 8.	El Contexto de la implementación de las decisiones.....	70
Ilustración 9.	Modelo Estrella	77
Ilustración 10.	Los tres componentes del cambio	82
Ilustración 11.	Elementos clave para la gestión del cambio estratégico	83
Ilustración 12.	Las cinco razones de porque es difícil conseguir una ejecución exitosa de la estrategia-cambio estratégico.....	88
Ilustración 13.	Ejecución del cambio estratégico exitoso: capacidades y beneficios asociados	91
Ilustración 14.	Teoría original del Upper Echelons en las organizaciones	96
Ilustración 15.	Revisión de la perspectiva del modelo del Upper Echelons.....	98
Ilustración 16.	El TMG dentro de su contexto	99
Ilustración 17.	Caleidoscopio del Cambio	106
Ilustración 18.	Equipo directivo de implementación del cambio: aspectos clave .	107
Ilustración 19.	Modelo Conceptual cambio estratégico-rotación en el TMT	118
Ilustración 20.	Marco de Análisis del TMT	120
Ilustración 21.	Los elementos clave de los equipos directivos	122
Ilustración 22.	Representación esquemática modelo de relaciones o hipótesis	170
Ilustración 23.	Modelo teórico a contrastar	170
Ilustración 24.	Relación entre el modelo teórico planteado y la medición de las variables a través de las preguntas del cuestionario.....	185
Ilustración 25.	Causalidad recursiva y relaciones inversas y dinámicas.....	264

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Comparativa entre el constructo Cambio estratégico y Equipos Directivos en cuanto al número de veces que dichos constructos han sido citados dado que aparecen en el ‘título’ de artículos de investigación.	175
Gráfico 2.	Comparativa entre el constructo Cambio estratégico y Equipos Directivos en cuanto al número de veces que han sido citados artículos donde aparecen dichos constructos en el ‘Topic’	176
Gráfico 3.	Perfil de empresa. Tamaño y antigüedad empresa. Edad TMT.	220
Gráfico 4.	Perfil de empresa. Propiedad	220
Gráfico 5.	Número de variaciones del TMT. Frecuencia	228



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA  Facultat d' **Economia**

Departamento de Direcció de Empreses "Juan José Renau Piqueras"