

Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos*

Determinants of Strategic Change Intent: The Role of Top Management Teams

Luz Sánchez Peinado **
Esther Sánchez Peinado ***
Alejandro Escribá Esteve ****

Sumario: 1. Introducción. 2. Delimitación del concepto de «cambio estratégico». 3. Factores que motivan el cambio estratégico. 3.1. Satisfacción con los resultados alcanzados por la empresa. 4. Factores de inercia o de resistencia al cambio estratégico. 4.1. Compromiso con la estrategia actual. 5. Factores que facilitan el cambio estratégico. 5.1. Características del equipo directivo. 5.2. Cambios en la composición del Equipo Directivo. 6. Metodología. 6.1. Muestra. 6.2. Cuestionario y medida de las variables. 7. Resultados y discusión. 7.1. Variables de control. 7.2. Factores que motivan el cambio. 7.3. Factores de inercia o resistencia al cambio. 7.4. Factores facilitadores del cambio. 8. Conclusiones. Referencias bibliográficas

Recepción del original: 27/03/2009

Aceptación del original: 23/10/2009

* Este trabajo se ha beneficiado de la ayuda económica de los proyectos de investigación GV2004-A-126 y ECO2009-07055 financiados por la Generalitat Valenciana y el Ministerio de Ciencia e Innovación respectivamente. Los autores agradecen los valiosos comentarios y sugerencias recibidas de los revisores anónimos de la revista CEDE, las cuales han sido de gran utilidad, así como las aportaciones de Zeki Simsek, Jack Veiga, Winfried Ruigrok y Alessandro Minichilli sobre las primeras versiones del trabajo.

** Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. Avda. de los Naranjos, s/n. 46022 Valencia, España. E-mail: luz.sanchez@uv.es. Teléfono: +34 96 382 83 12; Fax: +34 96 382 83 33.

*** Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. Avda. de los Naranjos, s/n. 46022 Valencia, España. E-mail: esther.sanchez@uv.es. Teléfono: +34 96 382 88 94; Fax: +34 96 382 83 33.

**** Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. Avda. de los Naranjos, s/n. 46022 Valencia, España. E-mail: alejandro.escriba@uv.es. Teléfono: +34 96 382 88 80; Fax: +34 96 382 83 33.

RESUMEN: La capacidad de una empresa para adaptarse y responder a las oportunidades y presiones del entorno es uno de los aspectos más importantes en la búsqueda de la competitividad y de la supervivencia. Este trabajo pretende mejorar la comprensión de los factores que influyen en la intención de impulsar cambios en el contenido de la estrategia, analizando los factores motivadores y de resistencia tradicionalmente considerados, así como el papel facilitador de las características de los equipos directivos. Nuestros resultados resaltan que la heterogeneidad de los equipos directivos facilita la predisposición a impulsar cambios en las estrategias competitivas y corporativas, y que los cambios en la composición de los equipos dinamizan el cambio en el nivel competitivo. Asimismo, los resultados apuntan que la intencionalidad del cambio estratégico está fuertemente relacionada con el modo en que los directivos perciben e interpretan la evolución de las condiciones del entorno, con el nivel de complacencia y satisfacción de los directivos con los resultados de la empresa, y de su apego y compromiso con las estrategias actuales.

Palabras clave: Cambio estratégico; factores motivadores y de inercia; percepciones directivas; características del equipo.

Códigos JEL: M1; L2

ABSTRACT: The ability of a firm to adapt and respond to the environmental opportunities and threats constitutes a key factor in the search for survival and competitiveness. This paper aims to improve our understanding about which factors have an influence on the decisions to renew the strategy content, by examining the factors that ease or limit change, as well as the facilitator role of the characteristics of the Top Management Teams. Our results show that TMT heterogeneity facilitates the willingness to impulse strategic changes both at the corporate and the competitive level, and that changes in the TMT composition may promote an internal debate and deliberation within the team about the future competitive arguments. In addition, our results point out that the intentionality of strategic change is closely related to how managers perceive and interpret the environmental changes, their level of complacency and satisfaction with the firms' performance and their commitment with the current strategy.

Keywords: Strategic change; motivators and inertia factors; managerial perceptions; top management team characteristics

JEL Classification: M1; L2

1. Introducción

La competitividad y viabilidad de una organización depende, en gran medida, de su habilidad para anticiparse y responder a las presiones del entorno. A lo largo del tiempo, la acumulación de cambios, tanto en el entorno empresarial como en el ámbito interno de las organizaciones, suele provocar situaciones de desajuste que pueden poner en peligro la competitividad o la supervivencia de las empresas. Para superar con éxito estas circunstancias los directivos deben ser capaces de adaptar, modificar o replantear las estrategias competitivas y/o corporativas de sus empresas para restablecer el deseado ajuste empresa-entorno.

Sin embargo, esta adaptación no es un proceso plenamente discrecional que pueda llevarse a cabo sin ningún tipo de límites u obstáculos. Los cambios deliberados en la estrategia de las empresas se ven impulsados, facilitados o limitados por multitud de factores que interactúan entre sí (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). De hecho, 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.

Por un lado, algunos investigadores han enfatizado las limitaciones que las organizaciones tienen para adaptarse a nuevas situaciones. En esta línea, la teoría de la *ecología de las organizaciones* ha destacado la limitada capacidad que

tienen las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno, asignando un papel prácticamente insignificante a las decisiones de los directivos sobre la supervivencia de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1989). Entre los factores que limitan u obstaculizan el cambio y la adaptación se han citado la existencia de intereses creados y resistencias 'políticas' (Romanelli y Tushman, 1986; Gordon et al., 2000), la presencia de ideologías y valores duraderos o el deseo de reafirmar modelos de negocio que funcionaron previamente (Miller y Friesen, 1980), así como ciertos condicionantes históricos que determinan las acciones futuras (Boeker, 1989), como por ejemplo la dependencia de las inversiones y decisiones futuras derivada de la realización de inversiones previas que sustentan la estrategia actual (Hannan y Freeman, 1989).

Por otro lado, la corriente de investigación centrada en la capacidad de elección estratégica de las empresas (*strategic choice*) ha realzado el papel de los directivos en el control de los cambios que se producen en el entorno y en la modificación de las estrategias empresariales para ajustarse mejor a dichos cambios (Child, 1972). Esta corriente ha recibido continuidad en las aportaciones de la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984), la cual destaca el papel central de los directivos en la definición y en el cambio de las estrategias empresariales (Naranjo-Gil, 2006). Estos enfoques sostienen que los directivos son los responsables de vigilar la evolución de las condiciones del entorno, de tal modo que sus decisiones sobre posibles cambios en la estrategia empresarial serán consecuencia del modo en que perciban o identifiquen la existencia de un desajuste entre las condiciones externas e internas de la organización. Las respuestas adoptadas ante dichas percepciones dependen de las preferencias, valores y esquemas cognitivos de los directivos (Hambrick y Mason, 1984; Barr et al., 1992; Hambrick et al., 1993), y de su interpretación del grado de tensión que este desajuste provoca en la viabilidad de la organización (Bowman y Ambrosini, 2000; Gordon et al., 2000). De este modo, aunque el cambio pueda ser necesario, las características de los directivos pueden actuar como facilitadores o como impedimentos al mismo.

En este sentido, las percepciones respecto a la existencia de desajustes entre la empresa y su entorno pueden ser necesarias para motivar el cambio en la estrategia, pero pueden no ser suficientes si no generan la necesidad de actuar para restablecer el equilibrio (Lant et al., 1992) y si esta convicción no supera los impedimentos organizativos o directivos al cambio (Gordon et al., 2000). Así, el grado de insatisfacción de los directivos o de otros *stakeholders* con los resultados que está logrando la empresa puede constituir el elemento de tensión necesario para que se produzca una actuación de la dirección respecto al impulso de cambios en la estrategia de la empresa, actuando como catalizador del cambio, y ayudando a salvar o sortear las barreras o resistencias que pudieran existir en la organización (Tushman y Romanelli, 1985).

Lejos de ser contrapuestas, las contribuciones de estas corrientes de investigación se complementan mutuamente (Boeker, 1989), hasta el punto de que pueden ser vistas como extremos de un mismo continuo (Gersik, 1994). De hecho, la probabilidad de que las empresas acometan procesos de cambio estratégico es una consecuencia de la conjunción de la convicción de los directivos respecto a la necesidad de tales cambios, y de la presencia de catalizadores, obstáculos

y/o facilitadores, tanto en el entorno como en el contexto interno de la organización. Sin embargo, a pesar de su complementariedad, el desarrollo de estas corrientes de investigación ha avanzado casi siempre en paralelo, siendo escasos los trabajos que han considerado de manera conjunta los factores internos que generan resistencia al cambio, la influencia del efecto de los cambios externos y el papel de los directivos en las decisiones de cambio (p.e. Romanelli y Tushman, 1986; Lant et al, 1992; Gordon et al., 2000; Zajac et al., 2000). En esta línea, Dass (2000) sostiene que la comprensión de las condiciones que afectan a la probabilidad de cambio estratégico, y a la intensidad de dicho cambio en cada organización, se encuentra todavía en un nivel primario, en tanto que las contribuciones sobre este tema no han evolucionado hacia un cuerpo de conocimiento coherente y consolidado, y los resultados de los pocos trabajos existentes que integran las diferentes perspectivas presentadas no son del todo concluyentes ni generalizables.

Este artículo pretende contribuir al desarrollo un cuerpo de conocimiento más consolidado sobre la comprensión de los factores que influyen sobre la intención y la intensidad del cambio deseado en la estrategia corporativa y competitiva de las empresas. Con este objetivo, el trabajo toma en consideración las contribuciones de las diferentes corrientes de investigación, y analiza el efecto de las fuerzas externas e internas que motivan o impulsan la intención de cambio en la estrategia, los factores organizativos que provocan resistencia al mismo, y estudia el efecto que tienen las características de los equipos directivos sobre el grado de apertura y predisposición hacia el inicio de modificaciones más o menos intensas en la estrategia empresarial. De este modo, esta investigación ofrece una perspectiva integradora de los antecedentes del cambio estratégico. Asimismo, distingue los antecedentes del cambio en la estrategia corporativa y de negocio, puesto que las decisiones sobre cambio en distintos niveles pueden verse influidas en mayor o menor medida por variables o factores diferentes (Kelly y Amburgey, 1991; Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Boeker, 1997b).

En las siguientes secciones, introducimos, en primer lugar el concepto de cambio estratégico y desarrollamos las hipótesis basándonos en los factores impulsores, limitadores y facilitadores del cambio de estrategia competitiva y corporativa. A continuación, describimos la metodología utilizada en el estudio empírico, detallamos las medidas de las variables dependientes e independientes y analizamos los principales resultados alcanzados en el estudio. El trabajo concluye con las implicaciones académicas y prácticas de la investigación.

2. Delimitación del concepto de «cambio estratégico»

El ‘cambio estratégico’ es un concepto notablemente amplio, por lo que su estudio requiere de una delimitación previa con el fin de clarificar el tipo de cambio al que se hace referencia (Greiner y Bhambri, 1989). En sentido amplio, el cambio estratégico puede ser definido como una diferencia en la forma, calidad o estado del ajuste de una organización con su entorno a lo largo del tiempo (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). No obstante, esta definición deja abiertos muchos interrogantes que deben ser clarificados para delimitar el concepto de cambio

estratégico que está siendo considerado. Para ello pueden distinguirse al menos tres aspectos: (1) el dominio del cambio estratégico, especificando el enfoque sobre el cambio en el contenido de la estrategia vs. el cambio en otras características y procesos organizativos; (2) el carácter voluntario o no del cambio; y (3) el enfoque sobre el estudio de la intensidad y la dirección del cambio.

En primer lugar, es necesario clarificar a qué se refiere el ajuste de la organización con su entorno. Siguiendo a Hofer y Schendel (1978) dicho ajuste se define como un patrón fundamental del despliegue de recursos actuales y planificados, y del modo de interactuar con el entorno que indica cómo la organización pretende conseguir sus objetivos. Así, un cambio en este ajuste abarca (a) cambios en el contenido de la estrategia, entendida como el ámbito de actividad; la disposición de recursos, ventajas competitivas y sinergias, y (b) cambios en el modo de interactuar con el entorno o cambios en la organización llevados a cabo para iniciar o implementar cambios en el contenido de la estrategia. Sin embargo, los cambios en la organización que no conllevan cambios en el contenido de la estrategia de la empresa, no se consideran incluidos en el dominio del 'cambio estratégico' (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). El enfoque sobre los cambios en el contenido de la estrategia se justifica también en la perspectiva de la ecología de las organizaciones. Esta perspectiva sugiere que las características básicas o centrales de las organizaciones, entre las que incluyen los objetivos establecidos, la estrategia de mercado, las formas de autoridad y la tecnología clave, son los aspectos más resistentes al cambio, y los que limitan en mayor medida la capacidad de adaptación de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1989). El cambio en estos aspectos clave está sujeto a más cuestionamientos morales y oposiciones políticas, en tanto que implican el replanteamiento de la propia identidad o naturaleza de la organización (Hannan y Freeman, 1989). Entre estas características clave, Hannan y Freeman (1989) no incluyen otros aspectos organizativos y de estructura, a los que atribuyen un carácter más periférico y una mayor flexibilidad. Así, los cambios en las características clave de una organización generalmente conllevan otros cambios y ajustes en las estructuras y características periféricas, mientras que la relación inversa no es cierta. En este trabajo nos centraremos, por tanto, en los cambios en el contenido de la estrategia empresarial, ya que éste es un elemento fundamental del ajuste con el entorno (Hofer y Schendel, 1978) y está considerado como uno de los aspectos clave de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1989) y por tanto, uno de los elementos más expuestos a una fuerte resistencia al cambio.

Un segundo aspecto a clarificar en la delimitación del concepto de estudio es el carácter voluntario o no del cambio. Algunos investigadores distinguen entre el cambio estratégico incremental, o de baja intensidad, que se produce durante periodos de convergencia o implementación más o menos largos, y el cambio de mayor intensidad que se desencadena generalmente como consecuencia de la aparición de fuertes presiones sobre los directivos, adoptando una perspectiva que deja en segundo plano la discrecionalidad directiva (Miller y Friesen, 1980; Tushman et al., 1986). Las presiones causantes de cambios de mayor intensidad pueden deberse a la ocurrencia de grandes cambios en las condiciones del entorno o a la sucesión de acontecimientos internos, tales como el relevo de la dirección general o cambios en las estructuras de gobierno que provocan una

revolución en las condiciones o una reorientación de la empresa (Tushman et al. 1986; Romanelli y Tushman, 1994). Esta perspectiva implica la asunción de cierta inercia o resistencia al cambio, manifestada en periodos de estabilidad o de pequeños cambios incrementales, de modo que el cambio estratégico de mayor intensidad se produce sólo de modo reactivo, bajo condiciones de revolución o de grandes desajustes, a veces sobrevenidos, entre las condiciones del entorno y las características de la estrategia o la organización. Otros investigadores, sin embargo, destacan el papel central de los directivos en la interpretación de la necesidad de cambio y la discrecionalidad de los mismos en el impulso al mismo (Greiner y Bhambri, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990). Esta perspectiva reconoce un contexto de cambio más proactivo (Gersik, 1994). En este sentido, para que el cambio estratégico se produzca, y se restablezca el ajuste con el entorno, los directivos deben estar motivados para actuar (Boeker y Goodstein, 1991). Asimismo, desde este enfoque los desajustes empresa-entorno no pueden considerarse como la única fuente de cambio estratégico. Los directivos pueden impulsar cambios aún cuando las condiciones no lo exijan, así como también pueden percibir los cambios en las condiciones y ser conscientes de la existencia de ciertos desajustes, pero no sentir la necesidad de actuar (Bowman y Ambrosini, 2000; Boeker y Goodstein, 1991; Huff et al., 1992). En tanto que en este trabajo analizamos los antecedentes de la intención de cambio estratégico, adoptamos una visión deliberada o voluntarista del cambio estratégico. Así, nuestra definición de cambio se ajusta a la propuesta por Greiner y Bhambri (1989):

Un cambio estratégico intencionado conlleva una intervención de la dirección, que surge bajo ciertas condiciones del entorno y de la organización, y que consiste en llevar a cabo cambios en la estrategia con el fin de restablecer el ajuste entre la empresa y su entorno.

Finalmente, con respecto al enfoque sobre la intensidad del cambio y la dirección del mismo, cabe señalar que la mayor parte de los estudios que analizan las condiciones o antecedentes del cambio estratégico adoptan medidas de la magnitud o la intensidad del cambio en algún aspecto determinado de la estrategia. Por ejemplo, Dass (2000), Goodstein y Boeker (1991), Boeker (1997b), entre otros, analizan la magnitud de los cambios producidos en el ámbito de actividad o en la cartera de productos/servicios de las empresas analizadas; otros autores analizan la intensidad del cambio en el ámbito geográfico o grado de internacionalización de las empresas (p.e. Wally y Becerra, 2001; Barkema y Shvyrkov, 2007); o sobre cambios en la orientación competitiva o en el argumento competitivo (Gordon et al., 2000; Lant et al., 1992; Hambrick et al., 1996). Generalmente, las medidas del cambio estratégico utilizadas en estos estudios tienen en cuenta las variaciones que se producen en los aspectos analizados, sin distinguir la dirección de dichos cambios. Es decir, consideran que existe un cambio tanto en los casos en los que se incrementa la cartera de productos o servicios, la diversificación geográfica o el uso de un tipo de argumentos competitivos determinado, como cuando se produce una disminución o cambio de tendencia en los mismos. Dado que en este trabajo se analiza la intención de impulsar cambios en la estrategia de las empresas, y considerando que los impulsores, las barreras o resistencias al

cambio, y los facilitadores del mismo pueden variar entre diferentes tipos de decisiones, centramos nuestra atención en la intensidad del cambio estratégico que los directivos esperan sobre los dos principales niveles de la estrategia empresarial: el nivel corporativo (reorientaciones en la dirección y en las modalidades del desarrollo estratégico corporativo) y el nivel competitivo (reorientaciones en los argumentos competitivos utilizados por la empresa en su negocio principal).

Como se ha planteado al inicio de este trabajo, el cambio estratégico es el resultado de la dinámica y tensión existente entre los factores y condiciones que motivan el cambio y los que limitan o provocan resistencia a dicho cambio (Miller y Friesen, 1980; Romanelli y Tushman, 1986; Huff et al., 1992). Asimismo, se ha resaltado el papel que juegan los directivos en la toma de decisiones resultante de dichas tensiones (Finkelstein y Hambrick, 1990; Bowman y Ambrosini, 2000). En los siguientes apartados abordaremos el estudio de los factores motivadores y de inercia (o resistencia al cambio) y, dado que las elecciones estratégicas se ven afectadas por las propias características de los directivos (Hambrick y Mason, 1984), analizaremos también el papel de las características de los equipos directivos como factores que pueden facilitar la predisposición o el grado de apertura a iniciar cambios en la estrategia.

3. Factores que motivan el cambio estratégico

El principal impulsor de cambio en la estrategia de la empresa es la tensión derivada de la insatisfacción de los miembros de la organización respecto a la validez de la estrategia actual de la empresa para hacer frente a las condiciones del entorno. Dicha insatisfacción puede ser consecuencia del desajuste provocado por cambios producidos en el entorno, o bien de cambios internos en la organización que modifican las prioridades, los objetivos estratégicos o el nivel de las expectativas respecto a los resultados empresariales. La tensión acumulada por estos desajustes a lo largo del tiempo conducirá a que la organización acabe percibiendo los beneficios de acometer un cambio estratégico y superando las resistencias al mismo (Huff et al., 1992; Romanelli y Tushman, 1994).

Percepciones de los directivos sobre las condiciones del entorno

Como se ha venido argumentando en los apartados anteriores, uno de los principales motivos para que se produzca un cambio en la estrategia de la empresa es la existencia de un desajuste entre las condiciones del entorno y las características de la estrategia actual. En este sentido, los cambios en la estrategia tienen como objetivo corregir el desequilibrio y reconducir la senda de los resultados de la empresa (Lant et al., 1992; Zajac et al., 2000).

Pero para que dicho cambio sea intencionado, es necesario que los directivos sean conscientes de la existencia de dicho desequilibrio, y actúen deliberadamente para corregirlo. Cada individuo interpreta todo aquello que le rodea de modo diferente, y sus acciones o decisiones se basan en su propia interpretación de las situaciones particulares a las que se enfrenta (Barr et al., 1992; Bowman y Ambrosini, 2000). Así, aunque objetivamente pueda haberse producido un desajuste entre la estrategia actual de una empresa y las cambiantes condiciones del

entorno, los directivos pueden no reconocer el problema y mantener los mismos patrones de actuación en su estrategia (Wiersema y Bantel, 1992; Gordon et al., 2000). En definitiva, la intención de cambio en la estrategia proviene de la tensión generada por los desajustes entre la empresa y las condiciones externas, pero dicho desajuste es filtrado a través de las percepciones e interpretaciones de los directivos. Concretamente, la interpretación de los directivos es la que determina en qué medida los cambios o desajustes percibidos requieren o no una respuesta de adaptación. La visión de los directivos que permite interpretar esta información actúa como filtro a través del cual éstos perciben los hechos reales y los convierten en inputs para la toma de decisiones sobre renovación estratégica (Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992).

Así, los desajustes entre la empresa y el entorno pueden manifestarse a través de la percepción tanto de amenazas como de oportunidades. Aunque algunos autores sugieren que las empresas suelen dar respuestas estratégicas de distinta naturaleza ante las amenazas o ante las oportunidades (Dewet, 2004), en todos los casos dicha respuesta conlleva algún tipo de reorientación sobre la estrategia mantenida hasta ese momento. En este trabajo analizamos la intensidad del cambio en la estrategia, con independencia de la dirección del desarrollo estratégico promovido o del tipo de argumento competitivo enfatizado en dicha reorientación. Así pues, esperamos que la percepción de desajustes provocados por cambios en el entorno (bien sea a través de oportunidades como de amenazas), produzcan una reacción de los directivos hacia el impulso de cambios intencionados en la estrategia con el fin de restablecer el equilibrio con las nuevas condiciones (Gordon et al., 2000; Santos y García, 2007).

De este modo, nuestra primera hipótesis establece que:

H1a: *Las percepciones de oportunidades o amenazas importantes en el entorno estarán positivamente relacionadas con la intención de iniciar un cambio en la estrategia de la empresa*

3.1. SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LA EMPRESA

La investigación previa ha demostrado que los malos resultados actúan como uno de los principales catalizadores del cambio (Boeker, 1997b). March y Simon (1958) fueron los primeros en señalar que los malos resultados conducían a las organizaciones a un problema de decisión que representaba un elemento de presión hacia el cambio. En este sentido, cuando los malos resultados apuntan que la forma actual de operar no es adecuada, los directivos tratan de realizar cambios para restablecer la situación (Tushman y Romanelli, 1985). Además, los directivos de organizaciones que están obteniendo malos resultados están en mejor posición para superar la resistencia política al cambio y utilizar los resultados como argumento para legitimar cambios que en cualquier otra situación hubieran sido difíciles de llevar a cabo (Finkelstein y Hambrick, 1996). La evidencia apunta que, en efecto, ante situaciones de adversidad y malos resultados, las empresas responden con cambios en la estrategia y asunción de riesgos (Finkelstein y Hambrick, 1996; Boeker, 1997b).

En este sentido, Gordon et al., (2000) matizan que el cambio ante situaciones de malos resultados no es directo, sino que depende del nivel de complacencia que los directivos tienen ante dicha situación. Los resultados son un indicador del grado de ajuste entre la estrategia empresarial y las condiciones impuestas por el entorno y sirve de sistema de alerta para los *stakeholders* (incluidos los directivos) sobre la validez de la estrategia actual (Gordon et al., 2000). Sin embargo, mientras los responsables de impulsar el cambio no se encuentren insatisfechos con los resultados alcanzados por la empresa, puede no existir el incentivo suficiente para actuar. Además, esta limitación al cambio se acentúa con el tiempo, de modo que la resistencia al cambio crece a medida que los resultados se consideran satisfactorios o aceptables durante un periodo de tiempo más largo (Boeker y Goodstein, 1991). Tanto desde la perspectiva de la ecología de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1989) como desde el enfoque de la estrategia y la perspectiva cognitiva (Bowman y Ambrosini, 2000; Dutton y Duncan, 1987) señalan que el éxito empresarial acentúa la inercia o la resistencia al cambio en las organizaciones, de modo que los directivos tienden a pensar que pueden ignorar los cambios del entorno sin correr ningún riesgo. Por tanto:

H1b: *La insatisfacción con los resultados alcanzados por la empresa influye positivamente en la intención de impulsar cambios en la estrategia de la empresa*

4. Factores de inercia o de resistencia al cambio estratégico

A pesar de la existencia de incentivos o factores que motivan el cambio en las organizaciones, numerosas investigaciones han demostrado que las empresas tienden a resistirse al cambio (p.e. Tushman et al., 1986; Hannan y Freeman, 1989; Lant et al., 1992; Dass, 2000; Kraatz y Zajac, 2001). La corriente de la ecología de las organizaciones ha sido una de las que más han destacado esta resistencia (Hannan y Freeman, 1989) argumentando que las empresas se caracterizan por una relativa inercia organizativa que limita su capacidad de adaptación a los cambios del entorno¹. Esta teoría no niega que las organizaciones puedan cambiar, incluso de modo radical bajo determinadas circunstancias, pero sostiene que existen causas internas (p.e. posiciones políticas y estructuras de poder; costes hundidos de inversiones en activos o recursos específicos; limitación de la información disponible por parte de los directivos; o la propia historia de actuación de la empresa que dificulta la legitimación de acciones que se desvíen de la misma) y externas (p.e. barreras de entrada y salida en las industrias; posibles reacciones de competidores; costes de consecución de la información útil para el cambio; legitimación pública de las actuaciones de la organización) que limitan

¹ En este trabajo utilizamos el concepto de inercia organizativa como sinónimo de resistencia al cambio o mantenimiento de las estrategias y prácticas organizativas actuales, aunque otros autores han relacionado la 'inercia' de una organización con el 'ímpetu' o el mantenimiento de una dinámica de cambio constante (Kelly y Amburgey, 1991; Miller y Friesen, 1980).

su capacidad de adaptación o la hacen, al menos, más lenta de lo que requieren los cambios externos.

Ante la diversidad de fuentes de inercia o resistencia al cambio, algunos investigadores han asociado la inercia organizativa con el tamaño de las organizaciones (p.e. Lant et al., 1992; Dass, 2000; Gordon et al., 2000). Esta asociación se realiza bajo el supuesto de que las empresas de mayor dimensión están sujetas a más restricciones derivadas de su historia, sus inversiones, la existencia de un mayor número de intereses y posiciones de poder, un mayor grado de legitimación de sus estrategias y actuaciones, etc. Sin embargo, los resultados empíricos obtenidos para esta variable no son concluyentes, existiendo evidencias de una relación tanto positiva como negativa entre el tamaño de la organización y la ocurrencia del cambio estratégico (Rajagopalan y Spreitzer, 1997), lo cual apunta a la necesidad de centrar la atención sobre aspectos más concretos que expliquen la resistencia al cambio en la estrategia de la empresa.

4.1. COMPROMISO CON LA ESTRATEGIA ACTUAL

Entre los factores que pueden generar un apego o compromiso con la estrategia actual, y que por tanto constituyen factores de resistencia al cambio de la misma, Kraatz y Zajac (2001) señalan que las inversiones y recursos comprometidos con la estrategia actual limitan la capacidad para cambiar. Según estos autores, dicha resistencia se deriva de la tendencia de las organizaciones a implicarse en la 'explotación' de lo que se tiene, es decir en la implementación efectiva de la estrategia planteada anteriormente para obtener los resultados esperados de las inversiones realizadas, generalmente a expensas de otras acciones de 'exploración' o búsqueda de nuevo conocimiento u oportunidades (Levinthal y March, 1993). Asimismo, el desarrollo de una determinada estrategia acumula recursos y competencias específicas a la misma que pueden resultar difíciles de cambiar, en tanto que la generación de dichos recursos o capacidades es el resultado de una serie de compromisos asumidos a largo plazo que se ven, a su vez, alimentados a medida que se incrementan las inversiones realizadas con la estrategia actual (Boeker, 1989; Kraatz y Zajac, 2001). Estas limitaciones al cambio son particularmente fuertes cuando la estrategia actual está ligada a fuertes inversiones en activos específicos. En este sentido, si para llevar a cabo una estrategia determinada, una empresa ha tenido que asumir costes hundidos, será más difícil que la empresa cambie su estrategia hacia planteamientos alternativos en los que dichas inversiones no sean de utilidad.

Además de los recursos comprometidos en el desarrollo de la estrategia actual, otra de las principales fuentes de resistencia al cambio es de carácter político, y está relacionada con un apego psicológico a los planteamientos seguidos hasta ahora, o relacionados con expectativas, intereses y distribución de poder de los principales actores que intervienen en la toma de decisiones de las organizaciones (Tushman y Romanelli, 1985; Goodstein y Boeker, 1991). Cuando los actores con mayor poder en la organización están convencidos de la validez de la estrategia actual para responder a las exigencias del entorno, es poco probable que se produzca un cambio en la estrategia de la empresa. Asimismo, los direc-

tivos que han desarrollado la estrategia seguida hasta el día de hoy, pueden ver amenazado su *status* en la organización si cambia la orientación de la empresa, o bien pueden ser reticentes al cambio por considerar difícil, costoso o lento el abandono de las actividades actuales, teniendo que desarrollar recursos y procedimientos alternativos, y a veces no tan conocidos para ellos, para ajustar las demandas internas y externas (Huff et al., 1992; Zajac et al., 2000). En consecuencia, respecto a los factores de resistencia planteamos que:

H2: *Un elevado compromiso con la estrategia actual influirá negativamente en la intención de impulsar un cambio en la estrategia empresarial.*

5. Factores que facilitan el cambio estratégico

Ante la existencia de fuerzas o tensiones que motivan el cambio, por un lado, y que provocan resistencia al mismo, por el otro, los directivos juegan un papel central en el impulso definitivo hacia la adaptación o reorientación de las estrategias empresariales (Santos y García, 2007). En los apartados anteriores hemos argumentado en distintas ocasiones la posición de pivote de los directivos en los procesos de cambio estratégico, en tanto que son ellos los responsables de las decisiones de reorientación, las cuales se ven influidas por su interpretación o sus percepciones sobre las condiciones del entorno, su grado de satisfacción o insatisfacción con los resultados alcanzados por la empresa, o su influencia en el grado de apego o compromiso que la empresa mantienen con la estrategia actual.

5.1. CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Existe un consenso generalizado en la literatura basada en la *Upper Echelons Theory* respecto a que los directivos de una empresa pueden tener diferentes grados de predisposición para adoptar ciertas estrategias o para realizar cambios y que dicha predisposición puede estar influida por las propias características de los directivos o de los equipos directivos (Hambrick y Mason, 1984). En este sentido, las características de los directivos pueden actuar como elementos facilitadores del cambio estratégico, pues para que este se produzca ellos deben estar predisuestos a actuar (Boeker y Goodstein, 1991).

Algunos estudios han analizado el papel de las características demográficas de los equipos directivos en el cambio estratégico. Por ejemplo, Wiersema y Bantel (1992) analizaron específicamente el papel que algunas características demográficas del equipo directivo pueden tener sobre el cambio en la estrategia de diversificación, y observaron que las empresas que llevaban a cabo un cambio más intenso en su estrategia de diversificación estaban dirigidas por equipos directivos caracterizados por una media de edad relativamente baja, con un elevado nivel de formación y una alta heterogeneidad en la educación de sus miembros. Según estos autores, las características anteriormente citadas contribuían a que el equipo tuviera una mejor receptividad al cambio, una mayor predisposición a

asumir riesgos, una amplia diversidad de opiniones y perspectivas y una mayor creatividad. Wally y Becerra (2001), y Barkema y Shvyrkov (2007) obtuvieron resultados similares en el caso de la expansión internacional de las empresas, siempre y cuando la diversidad en el equipo no alcance niveles excesivamente elevados que provoquen una ruptura de la cohesión necesaria para la toma de decisiones.

Una premisa básica en esta literatura es que algunos directivos tienen mayores habilidades que otros para hacer frente a los cambios y que aquellas empresas que son capaces de procesar adecuadamente la información necesaria para responder a las presiones del entorno tienen mejores resultados. Sin embargo, cabe distinguir entre el efecto de las características demográficas de los directivos, que están relacionadas directamente con la receptividad individual al cambio, del efecto del grado de diversidad en dichas características demográficas, es decir, la heterogeneidad del equipo, la cual hace referencia a la amplitud de perspectivas disponibles en el equipo en los procesos de toma de decisiones (Wiersema y Bantel, 1992). Así, la base de conocimiento que se deriva de la heterogeneidad del equipo juega un papel crucial en el procesamiento y análisis de la información procedente del entorno y, por tanto, en la iniciación del cambio estratégico como respuesta al entorno (Dutton y Duncan, 1987).

Una mayor heterogeneidad en el equipo directivo implica que las decisiones estratégicas se adoptan con mayor variedad de perspectivas y conocimientos y, por tanto, es más probable que los directivos se desvíen del curso de acción actual (Wiersema y Bantel, 1992; Yokota y Mitsuhashi, 2008). Algunos estudios han demostrado que una mayor heterogeneidad provoca simultáneamente innovación y mejora de los recursos cognitivos y capacidades del equipo para resolver problemas (Camelo-Ordaz y Valle-Cabrera, 2005). Sin embargo, otros autores señalan que la heterogeneidad en los equipos directivos disminuye el consenso estratégico y la cohesión del grupo (Knight et al., 1999), limitando, por tanto, el nivel de acuerdo necesario para iniciar un cambio estratégico. En este sentido, Hambrick et al. (1996) reconocen las ventajas y desventajas de la heterogeneidad del equipo directivo, pero señalan que los beneficios superan significativamente a los costes, sugiriendo un efecto positivo global de la heterogeneidad en la probabilidad de iniciar un cambio estratégico.

Siguiendo este último planteamiento, consideraremos que la heterogeneidad del equipo directivo, analizada como la diversidad funcional y educacional entre los miembros, puede ser un buen indicador de la habilidad del equipo para iniciar cambios estratégicos en circunstancias complejas (Carpenter 2002; Naranjo-Gil et al., 2008).

La *heterogeneidad en la educación* de los miembros del equipo refleja la diversidad de habilidades, procesos cognitivos y conocimientos del equipo directivo (Boeker, 1997b; Bunderson, 2003; Hambrick et al., 1996; Wiersema y Bantel, 1992). Los equipos formados por directivos con diferente formación tienen mayores capacidades para analizar el entorno, valorar las fortalezas de las empresas y comparar los pros y contras de las estrategias que los equipos homogéneos. Como consecuencia, la diversidad en la educación resulta beneficiosa para la renovación estratégica puesto que estimula el debate sobre la adecuación de la estrategia actual, permitiendo al equipo generar un mayor abanico de alternativas

estratégicas y hacer una mejor valoración colectiva de la factibilidad de dichas alternativas (Carpenter, 2002). Por tanto,

H3a: *La diversidad educativa entre los miembros del equipo directivo está relacionada positivamente con la intención de iniciar cambios en la estrategia empresarial.*

La *diversidad funcional* está también considerada como un factor que conduce al cambio estratégico. La experiencia de los miembros en diferentes áreas funcionales favorece la incorporación de conocimientos y experiencias diferentes, pero complementarias, a sus equipos directivos (Gordon et al., 2000; Bunderson, 2003; Naranjo-Gil et al., 2008). Cuanto mayor sea la diversidad de experiencias funcionales, mayor será la variedad de información que será analizada del entorno y, por tanto, mayor la generación de nuevos conocimientos que servirá de apoyo a las respuestas estratégicas que la empresa adopte ante los retos del entorno (Boeker, 1997b).

De acuerdo con este razonamiento, las ideas creativas a menudo emergen de la interacción entre distintas especialidades y disciplinas más que de la homogeneidad. Además, un equipo compuesto por directivos con experiencias en distintas áreas funcionales será capaz de tener una visión más completa de todas las partes de la empresa y, en consecuencia, una mayor habilidad para dirigir el dinamismo y complejidad del entorno hacia la renovación estratégica de la organización (Dutton y Duncan, 1987; Naranjo-Gil et al., 2008). Por tanto, los equipos con una mayor variedad de habilidades y experiencias profesionales mostrarán una mayor predisposición al cambio estratégico.

H3b: *La diversidad funcional de los miembros del equipo directivo estará relacionada positivamente con el cambio estratégico.*

5.2. CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Un último facilitador del cambio puede encontrarse en los cambios en la dirección general o en los equipos directivos (Boeker, 1997b). La investigación previa ha sugerido que estos cambios en los niveles más altos de las empresas pueden ser un mecanismo de gran utilidad para superar la inercia y la resistencia política al cambio en las organizaciones (Barkema y Shvyrkov, 2007; Boeker, 1997b). Tal y como señalan Tushman y Romanelli (1985) sólo los ejecutivos tienen la posición y el potencial para iniciar e implantar cambios en la estrategia. Por ello, en la medida en que las estructuras directivas se mantienen estables, tienden a aislarse de lo que ocurre alrededor y muestran una menor propensión a desviarse de los cursos de acción anteriores (Goodstein y Boeker, 1991).

Mientras que los cambios o la sucesión en la dirección general de las empresas, y los efectos de dichos cambios, han sido ampliamente estudiados en la literatura (p.e. Lant et al., 1992), los cambios en otros miembros del equipo directivo no han recibido la misma atención (Boeker, 1997a).

Sin embargo, no sólo la dirección general es determinante como elemento facilitador del cambio, pues en la medida en que se hayan producido cambios

recientes en la composición de un equipo directivo, la nueva estructura de dirección puede generar una serie de cambios que permitan superar las resistencias a la reorientación de la estrategia de la empresa. En este sentido, Boeker (1997a) sugiere que la incorporación de nuevos directivos aporta experiencia y nuevas perspectivas, y facilita la transferencia de conocimientos desde otras organizaciones, pudiendo repercutir en nuevos procesos de aprendizaje en la organización. Asimismo, Cho y Hambrick (2006) sugieren que los cambios en el equipo pueden modificar el modo en que se vigila e interpreta la evolución del entorno, pudiendo provocar respuestas distintas ante las mismas realidades. Por otro lado, los cambios en los equipos directivos pueden reducir el apego psicológico a la estrategia mantenida hasta este momento, y puede ser un modo efectivo para romper la persistencia en los mismos planteamientos estratégicos (Gordon et al., 2000). La renovación de los equipos directivos pueden crear cambios discontinuos en el conocimiento colectivo que termine con el *status quo* anterior (Wiersema y Bantel, 1992). También es posible que las nuevas incorporaciones directivas se hayan planificado de modo deliberado con el objeto de adquirir las capacidades y conocimientos necesarios para hacer frente a nuevas contingencias de la organización, como por ejemplo las nuevas estrategias que se pretende impulsar (Barkema y Shvyrkov, 2007) o para hacer frente a una creciente turbulencia del entorno (Cho y Hambrick, 2006). Los nuevos directivos con experiencias únicas y nuevos conocimientos pueden disponer de un repertorio de alternativas estratégicas que los miembros existentes no poseen y, por tanto, contribuir al enriquecimiento de la base de conocimiento que la empresa puede utilizar en la evaluación y selección de nuevas estrategias. Generalmente, las percepciones sobre la situación interna y externa a la empresa de los nuevos miembros que se incorporan al equipo son diferentes a las que muestran los directivos que llevan más tiempo. Por tanto, los cambios en la composición del equipo directivo suelen ir acompañados de cambios en las percepciones del entorno, en la identificación de los rivales, en la interpretación de los movimientos competitivos de los rivales, y en la valoración de las fortalezas y debilidades de la empresa. Su diferente visión estratégica puede generar nuevos puntos de vista en la toma de decisiones, facilitando la transformación de las actitudes del resto del equipo hacia nuevas estrategias (Yokota y Mitsuhashi, 2008).

Por tanto, nuestra última hipótesis establece que:

H3c: *La intención de iniciar cambios en la estrategia empresarial estará relacionada positivamente con la existencia de cambios recientes en la composición del equipo directivo de la empresa.*

6. METODOLOGÍA

6.1. MUESTRA

Para examinar las relaciones planteadas en este trabajo, hemos seleccionado empresas de tamaño medio, ya que representan un marco adecuado para analizar el efecto de los factores que motivan, limitan o facilitan el impulso de cambios

en la estrategia empresarial. Por un lado, las empresas medianas disponen de estructuras directivas suficientemente desarrolladas para el estudio del papel facilitador de los equipos directivos. Además, estas empresas generalmente carecen de los recursos administrativos que ayudan a las empresas más grandes en sus procesos de toma de decisiones, lo cual provoca que deban apoyarse más en las capacidades de sus directivos a la hora de afrontar cambios estratégicos. Por otro lado, su tamaño es suficientemente grande para que puedan haber llevado a cabo inversiones en recursos específicos difícilmente recuperables para implementar sus estrategias actuales y haber desarrollado cierto apego psicológico y algunas rutinas organizativas que limiten el cambio en las estrategias.

La información fue obtenida a través de cuestionarios que fueron enviados aleatoriamente a empresas españolas de tamaño medio. Utilizamos escalas multi-ítem, basadas en medidas existentes en la literatura para cada uno de los constructos empleados en el estudio. Además, tres profesores expertos en *entrepreneurship* y dirección estratégica, distintos a los autores de este trabajo, revisaron el cuestionario garantizando la validez de los constructos. La versión revisada del cuestionario fue testada a través de entrevistas personales con cinco Directores Generales de empresas medianas.

La población de empresas de tamaño medio se identificó en la Base de Datos SABI (Bureau Van Dijk y D&B Informa), una de las fuentes de información financiera y de negocios más importantes en España. Dado que la información que contiene la base de datos tiene un desfase temporal aproximado de dos años, elegimos una muestra aleatoria de 1000 empresas entre 100 y 400 empleados. Mediante esta actuación, evitamos elegir empresas cuyo tamaño estuviera en los límites de empresa pequeña (menos de 50 trabajadores) o grande (más de 500 empleados) y, por tanto, pudieran haber evolucionado hacia el grupo de pequeñas o grandes empresas durante los dos últimos años no contenidos en la base de datos. Seleccionamos un 60% de empresas del sector industrial y un 40% del sector servicios.

El diseño del proceso de envío de cuestionarios fue realizado siguiendo el método propuesto por Dillman (2000). En Marzo de 2006, enviamos una carta inicial a los Directores Generales de cada empresa² explicando las características de la investigación y solicitando su colaboración para completar un cuestionario que sería enviado en los siguientes días. Se eliminaron un total de 52 empresas de nuestra base de datos por tener direcciones postales incorrectas o por no estar en activo. A los 10 días, enviamos el cuestionario a las 948 empresas restantes, incluyendo una carta en la que se describía el estudio, se explicaba el uso que se iba a dar a la información y se aseguraba confidencialidad³.

² Obtuvimos las direcciones postales de las empresas y los nombres de los Directores Generales de la Base de Datos SABI-INFORMA.

³ Aseguramos a los Directores Generales que el nombre de sus empresas no sería revelado en ningún momento, y que los resultados se presentarían de forma agregada y anónima. Como respuesta a su participación, les prometimos enviar a los participantes una copia de los resultados del estudio. Los primeros resultados fueron enviados a las empresas participantes en Noviembre de 2006.

Dos semanas después de haber enviado el cuestionario, remitimos una carta agradeciendo la participación de aquellas empresas que lo habían completado y recordábamos la importancia de devolver el cuestionario respondido a aquellas empresas que todavía no lo habían hecho. También ofrecimos la posibilidad de enviarles de nuevo el cuestionario a aquellas empresas que lo hubieran extraviado.

En las siguientes 8 semanas recibimos un total de 131 cuestionarios (13,8%). Para incrementar la tasa de respuesta, enviamos de nuevo el cuestionario a las empresas que no habían respondido (817). Se recibieron 59 cuestionarios más, de los cuales 7 se rechazaron por no estar adecuadamente cumplimentados.

En total, obtuvimos información primaria válida de 183 empresas. La tasa de respuesta final de nuestro estudio fue del 19,3%, comparable con las tasas de respuesta de otros estudios centrados en muestras de PYMEs, tanto en España (10% en Entrialgo, 2002; 19.1% en Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005) como en otros países (14.15% en Harveston et al., 2000; 21% en Simsek et al., 2005).

Para evitar los problemas de sesgos asociados a los informadores individuales, se adoptaron los siguientes pasos: (i) elegimos a los Directores Generales como los informadores más adecuados ya que son los que mejor conocen las cuestiones recogidas en el cuestionario (Harveston et al. 2000); (ii) tratamos de confirmar la participación directa del Director General a través de llamadas aleatorias a 20 empresas que habían rellenado el cuestionario; (iii) para evitar que los que respondieron el cuestionario buscaran la <estrategia correcta> en lugar de la <estrategia real>, las cuestiones relativas a las estrategias seguidas y a las intenciones futuras (descripción de la estrategia de la empresa y cambios potenciales en ella) se introdujeron en el cuestionario antes de las cuestiones relativas a las percepciones del entorno y valoraciones sobre las inversiones realizadas para el desarrollo de la estrategia actual, o sobre la valoración de su validez y dificultad de cambio; y (iv) revisamos la coherencia y correcta cumplimentación de cada cuestionario.

Para asegurarnos de la inexistencia de sesgos en la muestra, realizamos un t-test comparando las empresas que contestaron rápidamente al cuestionario con aquéllas que contestaron más tardíamente, es decir, las que contestaron sólo después de recibir el segundo cuestionario. El análisis no reveló diferencias significativas entre las características descriptivas generales de dichas empresas (número de empleados, ingresos anuales, y total de activos), así como en las variables dependientes e independientes.

6.2. CUESTIONARIO Y MEDIDA DE LAS VARIABLES

El cuestionario se estructuró en tres secciones. La primera sección contenía cuestiones relativas a las estrategias corporativas y competitivas actuales, así como los cambios que se tenía intención de realizar en las mismas en los próximos tres años. La perspectiva hacia el futuro se estableció para poder identificar las 'intenciones' que los directivos tenían en ese momento respecto a sus estrategias empresariales, enfatizando el carácter deliberado o intencionado del cambio. Dado que el enfoque estratégico de la empresa requiere un planteamiento a largo

plazo, se estimó adecuado establecer un periodo de tres años como referencia de la implementación de los cambios previstos. En la segunda sección, preguntábamos sobre diferentes condiciones que podían actuar como factores motivadores o de resistencia respecto a los cambios en la estrategia (percepciones de cambio en el entorno; satisfacción con la rentabilidad y los resultados generales de la empresa; y grado de apego o compromiso con la estrategia actual). Estas variables se referían al momento actual, pues es entonces cuando estas percepciones influyen sobre la decisión de impulsar o no los cambios que se están planteando. Finalmente, en la tercera sección, se preguntaba sobre los equipos directivos, como posible elemento facilitador del impulso de cambios estratégicos. En esta sección se ofrecía una definición de Equipo Directivo, «grupo de directivos que participan activamente en las decisiones importantes para el futuro de la organización» (Papadakis y Barwise, 2002), y se solicitaba información demográfica sobre los miembros del equipo directivo de la empresa. Con el objeto de considerar las características de un grupo directivo suficientemente consolidado, cuyas características y diversidad puedan reflejarse en sus planteamientos y decisiones, se solicitó que se respondiese considerando el equipo estable de dirección. Asimismo, se preguntaba sobre las incorporaciones más recientes (últimos dos años) ocurridas en dichos equipos para identificar los cambios en la composición que pudieran facilitar o dinamizar los cambios en la estrategia. La precedencia temporal de las variables independientes con respecto a la variable dependiente (intención de cambio futuro) se estableció con el objeto de mantener la coherencia con la posible 'causalidad' teórica entre las variables, siguiendo las recomendaciones de Finkelstein y Hambrick (1996).

6.2.1. Variable dependiente

La intención de cambio en la estrategia: se calculó siguiendo un procedimiento similar al propuesto por Hambrick et al., (1993). En el cuestionario se proporcionó dos bloques de ítems relativos, por un lado, a acciones competitivas (mejoras de costes a través de economías de escala; mejoras de la calidad del producto...) y, por otro lado, estrategias corporativas (p.e. fusiones y adquisiciones; internacionalización...).

Pedimos al Director General que identificara dos opciones que fueran las más importantes en el momento actual y otras dos que fueran las menos importantes (tanto para el bloque de estrategias corporativas como competitivas). Después se le pedía que identificara, de las opciones señaladas, la más importante y la menos importante en el momento actual. Seguidamente, se pidió al Director General que identificara las dos opciones que considerara que iban a ser más importantes en los próximos 3 años y las dos opciones menos importantes. Asimismo, se le rogó que se decantara finalmente por la más importante y la menos importante de todas en el futuro. La importancia de cada opción se codificó siguiendo la siguiente escala: 1 = la menos importante; 2 = poco importante; 3 = normal; 4 = importante; 5 = la más importante.

Para cada uno de los dos bloques de ítems, se calcularon las diferencias absolutas entre las puntuaciones de las opciones en el momento actual y en el futuro.

La máxima suma posible de las diferencias absolutas es 12 y la mínima es 0. Para obtener los índices de cambio de estrategia ($0 < \text{CEíndice} < 1$) se calculó la suma de las diferencias en valor absoluto y se dividió por 12.

$$\text{CEíndice} = \Sigma(\text{ABS}[p_{i\text{-actual}} - p_{i\text{-futura}}]) / \text{MAX}(\Sigma(\text{ABS}[p_{i\text{-actual}} - p_{i\text{-futura}}]))$$

donde, CEíndice = índice de cambio en la estrategia competitiva o corporativa
 $p_{i\text{-actual}}$ = valor de la opción estratégica 'i' en la estrategia actual
 $p_{i\text{-futura}}$ = valor de la opción estratégica 'i' en la estrategia futura

Se calcularon dos índices, uno para la estrategia corporativa y otro para la estrategia competitiva.

6.2.2. Variables independientes

El primer conjunto de variables independientes son los factores que motivan el impulso de un cambio en la estrategia empresarial.

Para medir la **percepción de cambios o presiones en el entorno** se preguntó al Director General que evaluara nueve factores del entorno (general y competitivo) como oportunidades o amenazas para su empresa⁴. La respuesta para cada factor fue codificada de acuerdo con la siguiente escala (Lant et al., 1992): 2= Percepción de amenaza u oportunidad importante; 1 = Percepción de amenaza u oportunidad moderada; 0 = Percepción de no oportunidad ni amenaza

A continuación se calculó un índice de la percepción de cambios del entorno como la suma de todas las contestaciones.

En cuanto al grado de **satisfacción o insatisfacción con los resultados de la empresa**, se preguntó al Director General sobre su grado de satisfacción con la rentabilidad, así como con la marcha general (resultados generales) de la empresa en el último ejercicio disponible (Boeker, 1989). En ambos casos se utilizó una escala tipo Likert (tomando el valor 1 para situaciones de mucha insatisfacción y el valor 5 en contextos de mucha satisfacción).

⁴ Algunos autores han señalado que las respuestas de las empresas pueden ser distintas ante las oportunidades y ante las amenazas del entorno (p.e. Dewet, 2004). No obstante, en este trabajo no pretendemos analizar el tipo (dirección u orientación) de la respuesta que se da ante los cambios en el entorno, sino la intensidad del cambio planteado en la estrategia ante la percepción de que existe un desajuste entre las nuevas condiciones del entorno y las características de la estrategia actual. No obstante, con el fin de tener en cuenta el posible efecto diferenciado de las oportunidades y de las amenazas, realizamos los mismos análisis utilizando variables separadas para ambos tipos de influencia, obteniendo resultados muy similares a los presentados en el trabajo. La variable percepción de oportunidades (beta: 0,169, t: 1,828, p: 0,0070) y la variable percepción de amenazas (beta: 0,161, t: 1,744, p: 0,084) inflúan de manera significativa sobre la intensidad del cambio de estrategia corporativa con el mismo signo. En la regresión que contiene el cambio de estrategia competitiva como variable dependiente, la variable percepción de amenazas (beta: 0,257, t: 2,751, p: 0,007) es significativa y con signo positivo, aunque la variable percepción de oportunidades no es estadísticamente significativa (beta: 0,096, t: 1,024, p: 0,308).

El segundo conjunto de variables independientes se refiere a los factores de inercia o resistencia al cambio estratégico. En este sentido, para medir el **apego o compromiso con la estrategia actual** se solicitó la valoración del Director General sobre las siguientes cuestiones (Escala tipo Likert 5-puntos): (i) Importancia de la inversión realizada para implementar la estrategia actual; (ii) Percepción de los costes o pérdidas que supondría iniciar una nueva estrategia; (iii) Habilidad de la empresa para implementar efectivamente los cambios anteriores; (iv) Utilidad de las estrategias actuales para hacer frente a las condiciones del entorno; (v) Incertidumbre percibida con un cambio de estrategia; (vi) Grado de conocimiento sobre las características de otras opciones estratégicas distintas a la desarrollada actualmente por la empresa (codificado a la inversa) (Boeker, 1997b; Huff et al., 1992). El constructo se calculó como la media de los 6 ítems, ofreciendo un nivel aceptable de fiabilidad (Alfa de Cronbach: 0,719), así como buenos niveles de validez convergente y discriminante⁵.

En tercer lugar, las características directivas consideradas facilitadores del cambio estratégico se midieron del siguiente modo:

La **diversidad funcional** y la **diversidad de educación** del equipo directivo se calcularon utilizando el índice de heterogeneidad de Blau (1977):

$$DF = 1 - \sum p_i^2$$

donde, DF = diversidad funcional / diversidad de educación y p_i = % directivos en la categoría funcional «i» / o con la categoría educativa «i».

Para la diversidad funcional se utilizaron seis categorías funcionales: Producción; Finanzas; Recursos Humanos; Marketing; I+D; Negocios internacionales (Lant et al., 1992; Auh y Menguc, 2005; Naranjo-Gil y Hartmann, 2006); y para la diversidad de educación se utilizaron tres categorías; Negocios/Economía/Ciencias sociales; Ciencias/ingeniería; Humanidades/Otros (Naranjo-Gil y Hartmann, 2006)

Finalmente, los **cambios en la composición del equipo directivo** se valoró mediante el porcentaje de miembros que se habían incorporado al equipo directivo recientemente (últimos dos años) (Cho y Hambrick, 2006).

6.2.3. Variables de control

Edad de la empresa. Gran parte de la literatura sobre cambio estratégico tiende a señalar que las empresas más antiguas muestran más inercia que las empresas de menor antigüedad (Boone y de Brabander, 1993). Con la antigüedad, el número de rutinas, procedimientos y estructuras aumenta y

⁵ Índices de Bondad del ajuste para el Análisis Factorial Confirmatorio: BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX: 0.979; BENTLER-BONETT NONNORMED FIT INDEX: 0.990; COMPARATIVE FIT INDEX: 0.997; LISREL GFI FIT INDEX: 0.989; LISREL AGFI FIT INDEX: 0.955; STANDARDISED RMR: 0.032).

éstas se consolidan en la organización. Por tanto, la edad se asocia a rigidez y compromiso con las prácticas y políticas existentes y puede restringir el procesamiento de información a través de rutinas previas establecidas para resolver problemas en la organización (Miller y Friesen, 1980). En consecuencia, cabe esperar que la probabilidad de cambio disminuya con la edad de la empresa, como corroboran diversos estudios empíricos (Kelly y Amburgey, 1991). La edad de la organización se midió como el número de años que la empresa llevaba operando en la industria hasta el año de realización del estudio (2006).

Tamaño de la organización. El aumento en el tamaño de la organización añade complejidad y hace necesarios sistemas formales de coordinación y control, así como reglas y rutinas asociadas a dichos mecanismos de control que tienden a institucionalizarse ralentizando cualquier cambio que se decida plantear a nivel corporativo o de negocio (Gordon et al., 2000). Además, el comportamiento de la organización se vuelve predecible y rígido y, por tanto, crea progresivamente una mayor resistencia a un cambio radical en la organización (Tushman y Romanelli, 1985). Por otro lado, un mayor tamaño organizativo se ha relacionado con una menor capacidad de actuación discrecional por parte de los directivos (Boone y de Brabander, 1993) y con una menor probabilidad de cambio estratégico. No obstante, algunos trabajos han sugerido que el tamaño organizativo también puede facilitar el cambio en la estrategia, pues las empresas más grandes suelen disponer de más recursos para hacer frente a los procesos y las inversiones necesarias para el cambio (Boeker, 1997b). El tamaño de la empresa se midió mediante el logaritmo natural del número de empleados en 2006⁶.

Intensidad en I+D de la industria. Algunos autores señalan que en las industrias con entornos más volátiles o turbulentos se producen más reorientaciones estratégicas (Gordon et al., 2007). Otros investigadores destacan la importancia de la intensidad en I+D del sector como factor motivador del cambio en la estrategia, por ejemplo, hacia mayores niveles de diversificación (Galán y Sánchez, 2006). Las empresas que operan en dichos sectores, cuentan con diversas tecnologías y poseen mayores capacidades que pueden aplicar en otros sectores, hecho que explicaría un mayor grado de diversificación. En la misma línea, Gordon et al., (2000) sugieren que las empresas que operan en entornos más dinámicos, como por ejemplo los que tienen mayor grado de innovación, necesitan explorar nuevas estrategias para mantener su éxito. Atendiendo a la existencia de estas evidencias sobre la influencia de la industria en el cambio estratégico de las empresas, controlaremos este efecto mediante la consideración de la intensidad en I+D de las industrias (porcentaje de gasto en innovación

⁶ Se prefirió el uso del logaritmo natural porque el efecto del tamaño sobre la complejidad organizativa no se incrementa teóricamente de un modo lineal sino que el efecto se ajusta mejor a un modelo logarítmico y, además, reduce el impacto de posibles outliers. No obstante, cabe señalar que obtenemos los mismos resultados con la medida absoluta del número de empleados.

sobre la cifra de negocios de la industria del año 2006)⁷ en las que operan las empresas de nuestra muestra.

7. Resultados y discusión

La tabla 1 recoge los estadísticos descriptivos de las variables incluidas en el estudio y la matriz de correlaciones.

Nuestro estudio pretende investigar en qué medida las empresas de mediana dimensión están más o menos dispuestas a impulsar cambios en sus estrategias corporativas y competitivas, teniendo en cuenta los factores externos e internos que motivan (cambios percibidos en el entorno; insatisfacción con los resultados), limitan (apego a la estrategia actual) y facilitan (características de sus equipos directivos) dichos cambios. Para ello, utilizamos un análisis de regresión múltiple jerárquica para examinar estas relaciones. Puesto que pretendemos analizar la renovación estratégica tanto a nivel corporativo como de negocio, realizamos dos análisis de regresión. En ambos casos, las variables de control se introdujeron con anterioridad a las variables independientes para separar los efectos de las relaciones que centran el interés de esta investigación. En el segundo paso se introdujeron los factores motivadores del cambio (percepción de cambios en el entorno, satisfacción con los resultados generales y con la rentabilidad), en el tercer paso las barreras al cambio (compromiso con estrategia actual) y en el cuarto paso se introdujeron los factores facilitadores del cambio (diversidad educativa y funcional, cambios en la composición del equipo). Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica se muestran en las tablas 2 y 3.

Como puede observarse en dichas tablas, conforme se van incorporando variables al modelo se producen mejoras significativas en su ajuste (R^2), y los resultados de los modelos parciales se mantienen en el modelo completo. En los siguientes párrafos presentaremos y discutiremos los resultados, basando principalmente nuestra argumentación en los modelos que incorporan todas las variables independientes para cada una de las variables dependientes (modelos 4 y 8 de las tablas 2 y 3, respectivamente).

⁷ Datos obtenidos de la encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2006 (INE: www.ine.es). El porcentaje de gasto en innovación de cada industria se ha obtenido utilizando un nivel de desagregación de dos dígitos del código CNAE.

TABLA 1.—Estadísticos descriptivos y Matriz de correlaciones.

Variable	Media	Desv. Tip	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cambio Corporativo	0.2719	0.23624	1.000											
2. Cambio Competitivo	0.2886	0.2526	0.464***	1.000										
3. Compromiso con la estrategia actual	3.3864	0.81069	-0.028	-0.222**	1.000									
4. Percepción del Entorno	8.9345	2.42047	0.049	0.171*	0.048	1.000								
5. Cambios en el equipo directivo	16.6823	21.26704	0.088	0.161*	0.100	0.022	1.000							
6. Diversidad Funcional	0.6885	0.20701	0.199**	0.118	-0.294***	-0.071	0.036	1.000						
7. Diversidad Educativa	0.3759	0.22804	0.229**	0.130	-0.023	-0.072	0.135	0.005	1.000					
8. Satisfacción con rentabilidad	2.875	1.2927	0.335***	0.071	-0.008	-0.157*	0.097	0.163*	0.030	1.000				
9. Satisfacción con los rdos. generales	3.451	1.0029	-0.031	-0.155*	0.119	-0.100	0.073	0.224**	-0.004	0.463**	1.000			
10. Edad	34,3667	29.02607	-0.132	-0.106	-0.122	-0.020	-0.068	0.070	0.016	-0.083	-0.179*	1.000		
11. Tamaño (log. natural núm. Empleados)	4,7590	0.86642	0.116	0.033	0.016	0.015	0.157*	0.064	0.157*	0.237**	0.149*	0.103	1.000	
12. Intensidad en I+D sector	1,1953	0.79630	-0.053	0.046	-0.087	0.048	0.016	0.105	0.115	-0.042	-0.017	0.050	0.090	1.000

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

TABLA 2.—Regresión múltiple jerárquica (variable dependiente: cambio corporativo).

	VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Paso 1: Variables de control					
	Intensidad I+D sector	-0,090 (-1,142)	-0,081 (-1,105)	-0,086 (-1,156)	-0,134† (-1,900)
	Tamaño de la empresa	0,121 (1,530)	0,054 (0,726)	0,056 (0,745)	0,012 (0,166)
	Edad de la empresa	-0,219** (-2,765)	-0,195** (-2,600)	0,199** (-2,630)	-0,214** (-2,992)
Paso 2: Factores motivadores del cambio					
H1a	Percepción del Entorno		0,138† (1,847)	0,139† (1,856)	0,172* (2,421)
H1b	Satisfacción con los resultados generales		-0,182* (-2,191)	-0,177* (-2,113)	-0,200* (-2,499)
H1b	Satisfacción con la rentabilidad		0,435*** (5,211)	0,433*** (5,166)	0,428*** (5,410)
Paso 3: Factores/barreras al cambio					
H2	Compromiso con la estrategia actual			-0,037 (-0,495)	0,021 (0,286)
Paso 4: Factores facilitadores del cambio					
H3a	Diversidad Funcional				0,205** (2,810)
H3b	Diversidad Educacional				0,265*** (3,713)
H3c	Cambios en el equipo directivo				-0,019 (-0,270)
	R ²	0,067	0,222	0,223	0,323
	R ² corregida	0,048	0,190	0,185	0,276
	Cambio en R2	0,067*	0,155***	0,001	0,100***
	F	3,571*	6,930***	5,944***	6,788***

N = 183 empresas. Coeficientes estandarizados. Valor del estadístico 't' entre paréntesis

Nota: † p<0.1; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p<0.001

Método: introducir

TABLA 3.—Regresión múltiple jerárquica (variable dependiente: cambio competitivo).

	VARIABLES	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Paso 1: Variables de control					
	Intensidad I+D sector	0,041 (0,507)	0,034 (0,433)	0,006 (0,078)	-0,021 (-0,272)
	Tamaño de la empresa	0,034 (0,419)	0,025 (0,305)	0,034 (0,433)	-0,004 (-0,052)
	Edad de la empresa	-0,165* (-2,041)	-0,181* (-2,249)	-0,205** (-2,584)	-0,202** (-2,596)
Paso 2: Factores motivadores del cambio					
H1a	Percepción del Entorno		0,162* (2,016)	0,169* (2,148)	0,176* (2,274)
H1b	Satisfacción con los resultados generales		-0,206* (-2,299)	-0,176* (-2,004)	-0,190* (-2,186)
H1c	Satisfacción con la rentabilidad		0,166† (1,842)	0,153† (1,739)	0,143† (1,656)
Paso 3: Factores/barreras al cambio					
H2	Compromiso con la estrategia actual			-0,225** (-2,858)	-0,216** (-2,696)
Paso 4: Factores facilitadores del cambio					
H3a	Diversidad Funcional				0,101 (1,267)
H3b	Diversidad Educacional				0,132† (1,692)
H3c	Cambios en el equipo directivo				0,145* (1,869)
	R2	0,029	0,097	0,145	0,196
	R2 corregida	0,010	0,060	0,104	0,139
	Cambio en R2	0,029	0,068*	0,048**	0,050*
	F	1,496	2,614*	3,518**	3,451***

N = 183 empresas, Coeficientes estandarizados, Valor del estadístico 't' entre paréntesis

Nota: † p<0,1; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p<0,001

Método: introducir

7.1. VARIABLES DE CONTROL

Respecto a las variables de control, la variable que muestra un efecto más claro sobre la intención de cambio en la estrategia de la empresa es la **edad** de la empresa (véase las tablas 2 y 3), la cual tiene una influencia negativa en la probabilidad de cambio estratégico, tanto a nivel corporativo como de negocio. Este resultado es consistente con los estudios previos que señalan que las empresas con antigüedad en la industria se caracterizan por tener rutinas, prácticas y estructuras consolidadas a lo largo del tiempo que dificultan las posibilidades de

cambio (Hannan y Freeman, 1989). Con el paso del tiempo, además, las estrategias seguidas se van consolidando y legitimando, tanto públicamente como en el ámbito interno, y crece la resistencia a una modificación de las mismas (Hannan y Freeman, 1989).

Por otro lado, la **intensidad en I+D de la industria** muestra una relación estadísticamente significativa (aunque débil, $p < 0,1$) y con signo negativo respecto al cambio de estrategia corporativa (modelo 4 de la tabla 2), si bien este efecto no se muestra significativo en los modelos parciales, ni en los modelos relativos al cambio en el nivel competitivo. Algunos estudios han sugerido que en los sectores más intensivos en I+D, las empresas disponen de más capacidades tecnológicas que pueden facilitar los cambios corporativos, por ejemplo, incentivando la diversificación hacia otros sectores (Galán y Sánchez, 2006). Estos estudios se han realizado fundamentalmente mediante muestras de grandes empresas, sin embargo, los resultados de nuestro estudio parecen indicar que las empresas medianas que operan en sectores más intensivos en I+D tienden a mantener cierta estabilidad en sus planteamientos corporativos. Hill y Snell (1988) argumentan que los accionistas de las empresas que operan en sectores intensivos en I+D son más proclives a las estrategias de enfoque que a los planteamientos de diversificación. La asociación entre la propiedad y la dirección es muy habitual en las empresas pequeñas y medianas, lo cual podría explicar una preferencia por la estabilidad en los planteamientos corporativos. Además, nuestros resultados podrían explicarse también por la limitación de recursos que caracteriza a las empresas de nuestra muestra en comparación con las empresas de mayor dimensión consideradas en otros trabajos. Las empresas de tamaño medio que operan en sectores con alta intensidad en I+D deben hacer frente a las exigencias de inversión de estos sectores y se ven obligadas a dedicar sus recursos y esfuerzos a mantener la competitividad y el ritmo de desarrollo de la industria en la que operan. Esto puede limitar su orientación o predisposición hacia el impulso de cambios que supongan alteraciones del ámbito de actividad (modificación de los mercados o negocios en los que operan o cambios en las modalidades de crecimiento habitualmente utilizadas por la empresa) sin bien parece no tener influencia significativa en las modificaciones planteadas para adaptar sus argumentos competitivos a las tendencias del sector. Por otro lado, muy recientemente algunos autores han sugerido que en la actualidad los sectores intensivos en I+D no tienen necesariamente más dinamismo competitivo y más volatilidad en los resultados que otras industrias menos intensivas en tecnología (Vaaler y McNamara, 2008).

Por último, el **tamaño** de la organización no muestra ninguna influencia significativa sobre la intención de cambio. Como se ha mencionado previamente, el tamaño ha sido considerado en ocasiones un *proxy* de la inercia organizativa (Dass, 2000; Gordon et al., 2000), aunque su influencia en el cambio estratégico no ha sido concluyente (Boeker, 1997b). El hecho de que las empresas de nuestra muestra sean todas de tamaño medio puede explicar la falta de significatividad de esta variable en nuestros resultados, en tanto que su tamaño puede haber generado ciertas resistencias organizativas al cambio, pero no lo suficientemente fuertes como para limitar el efecto de los factores que motivan dicho cambio, o el grado

de discrecionalidad e intencionalidad de los directivos en el planteamiento de las estrategias de futuro (Boone y de Brabander, 1993).

7.2. Factores que motivan el cambio

De acuerdo con la primera hipótesis establecida (H1a), las percepciones de los directivos sobre las **presiones del entorno** están relacionadas positivamente con la intención de renovar la estrategia de la empresa, tanto a nivel corporativo como de negocio (véanse las Tablas 2 y 3). A medida que aumentan las oportunidades y amenazas del entorno, las estrategias actuales de las empresas pueden perder validez (Huff et al., 1992). Por ese motivo, la interpretación del entorno por parte de los directivos determina en qué medida los cambios externos deterioran el ajuste entre la situación interna de la empresa y el entorno siendo, por tanto, necesaria una respuesta de adaptación (Santos y García, 2007). En consecuencia, la percepción de que existen desajustes entre las condiciones que impone el entorno y la respuesta que está dando la organización, representa un factor que impulsa el deseo de cambio en la estrategia corporativa y en los argumentos competitivos.

El otro factor motivador del cambio considerado en este estudio, se refiere al grado de satisfacción de los directivos con los resultados alcanzados por la empresa (H1b). Nuestra hipótesis establecía que un mayor **grado de insatisfacción con los resultados** influiría positivamente en la intención de impulsar cambios en la estrategia de la empresa. Aunque nuestros datos no nos permiten conocer si el grado de insatisfacción con los resultados se deriva de la propia percepción de la dirección general o de presiones recibidas de otros grupos (p.e. accionistas u otros *stakeholders*), nuestros resultados ofrecen algunas evidencias interesantes que merecen ser destacadas.

En primer lugar, la influencia de esta variable sobre la intención de cambio parece ser diferente si nos referimos a valoraciones sobre la marcha general de la empresa (grado de satisfacción o insatisfacción con los resultados generales) o a valoraciones de carácter más estrictamente financiero (grado de satisfacción o insatisfacción con la rentabilidad de la empresa). La distinción de estos efectos proporciona algunas reflexiones interesantes. En el caso de las valoraciones asociadas a la rentabilidad, nuestros datos muestran un signo diferente al esperado para la influencia de esta variable con respecto a la intención de cambio en la estrategia corporativa. Así, los directivos que muestran más satisfacción con la rentabilidad de su empresa están más predispuestos a impulsar cambios tanto en la estrategia corporativa como en la competitiva, aunque con mayor significación ($p < 0,001$) en el caso de la primera (véase la tabla 2) que en el de la segunda ($p < 0,1$; Tabla 3). Estos resultados parecen indicar que la valoración de que la empresa está logrando mayor disponibilidad de recursos financieros, asociada a una buena rentabilidad económica, favorece el impulso de cambios en las estrategias de crecimiento (cambios en el ámbito de actividad, desarrollo de operaciones corporativas, etc.) y, en cierta medida, permite asumir los riesgos asociados a estos cambios, así como los de otras modificaciones de los argumentos competitivos que puedan considerarse convenientes o atractivos. Esta evidencia es cohe-

rente con los argumentos de Hannan y Freeman (1989), quienes sugieren que la obtención de buenos resultados proporciona a las empresas oportunidades para acumular recursos y para disponer de más holgura que les permita diversificar o modificar sus planteamientos pasados.

Sin embargo, las valoraciones más genéricas, relativas a la marcha general de la organización, parecen impulsar el deseo de cambio sólo cuando se percibe que la actuación general de la empresa es insatisfactoria. Estos resultados pueden contribuir a reconciliar los argumentos en contra y a favor del efecto impulsor del cambio derivado de la tensión generada sobre los directivos por la obtención de malos resultados (Finkelstein y Hambrick, 1996; Boeker, 1997b). La satisfacción con los resultados generales logrados por la empresa parece representar un factor de inercia que disminuye el deseo de la empresa de cambiar su estrategia por temor a perjudicar el éxito logrado en el negocio (Tushman y Romanelli, 1985), mientras que la obtención de mayor holgura financiera puede incentivar dichos cambios.

En segundo lugar, algunos autores han sugerido la necesidad de comprobar si el efecto de la obtención de malos resultados sobre el cambio en las estrategias es directo o si depende del nivel de complacencia de los directivos ante esa situación (Gordon et al., 2000). Así pues, procedimos a comprobar si el cambio estratégico se ve motivado por los sentimientos de satisfacción o insatisfacción de los directivos respecto a los resultados logrados por la empresa, o si dicha intención de cambio está también relacionada con los datos objetivos de rentabilidad de la empresa con relación a la rentabilidad alcanzada por las otras empresas de su industria. Para ello, realizamos los mismos análisis de regresión, sustituyendo las valoraciones de satisfacción con los resultados por una medida de la rentabilidad relativa de cada empresa con relación a la rentabilidad media de las empresas similares (mismo rango de tamaños) de su sector en el último año disponible antes del lanzamiento del cuestionario (ROA de la empresa — ROA medio de la industria en 2005)⁸. Los resultados de estas regresiones se muestran en la Tabla 4. En ella puede observarse que dicha variable (ROA relativo) no es estadísticamente significativa, tanto en el caso de la intención de cambio en la estrategia corporativa como en la de la estrategia competitiva. Este hecho parece corroborar que las intenciones de los directivos se apoyan en mayor medida en sus percepciones e interpretaciones sobre los resultados alcanzados que en los datos objetivos. A pesar de la subjetividad que incorporan las medidas basadas en percepciones o en el grado de satisfacción, éstas incluyen una valoración tácita de las expectativas previas, y pueden recoger otras influencias no observables sobre el grado de satisfacción, como la exigencia de resultados mejores por parte de los accionistas, o la complacencia de los diferentes *stakeholders* con respecto a los resultados que están siendo logrados. Así, unos resultados objetivos inferiores a la media del sector podrían incluso ser valorados como buenos si las expectativas previas

⁸ La comparación de la rentabilidad de cada empresa con respecto a empresas similares se ha realizado obteniendo en SABI el ROA medio logrado por las empresas pertenecientes a la misma industria o sector (utilizando un nivel de desagregación de dos dígitos del código CNAE) y que se encontraban en 2006 en el mismo rango de tamaño que las empresas de nuestra muestra (entre 100 y 400 empleados).

eran más pesimistas. Esta valoración, tal y como muestran los resultados, sí parece condicionar las decisiones sobre el cambio estratégico en la empresa.

TABLA 4.—Resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica (último paso) utilizando medidas objetivas de rentabilidad relativa con respecto al sector.

HIPÓTESIS	VARIABLES	Variable Dependiente: Cambio Corporativo	Variable Dependiente: Cambio Competitivo
Factores de cambio			
H1a	Percepción del Entorno	0,180* (2,077)	0,235** (2,682)
H1b	Rentabilidad relativa con respecto al sector	0,014 (0,156)	-0,037 (-0,417)
H2	Compromiso con la estrategia actual	-0,048 (-0,498)	-0,288** (-2,976)
H3a	Diversidad Educativa	0,309** (3,378)	0,212* (2,290)
H3b	Diversidad Funcional	0,216* (2,247)	0,031 (0,322)
H3c	Cambios en el equipo directivo	0,061 (0,672)	0,152† (1,661)
Variables de control			
	Innovación del sector	-0,152† (-1,733)	-0,024 (-0,271)
	Tamaño de la empresa	0,097 (1,091)	-0,001 (-0,004)
	Edad de la empresa	-0,222* (-2,558)	-0,100 (-1,142)
	Chi-cuadrado F	0,243 3,703***	0,226 3,376**

N = 183 empresas, Coeficientes estandarizados, Valor del estadístico 't' entre paréntesis

Nota: † p<0,1; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p<0,001

Método: introducir

7.3. Factores de inercia o resistencia al cambio

Con respecto a los factores de inercia, la hipótesis 2 proponía que un elevado **compromiso o apego a la estrategia actual** constituye una importante barrera al cambio. Nuestros resultados confirman que las empresas fuertemente comprometidas con la estrategia desarrollada hasta este momento tienden a mostrar mayor resistencia ante cambios en la estrategia competitiva (Tabla 3, modelos 7 y 8). El apego a la estrategia actual, derivado de la realización de inversiones difícilmente recuperables para su implementación, de la percepción de que esa

estrategia está siendo bien implementada y sigue siendo válida o conveniente, o de la percepción de que los cambios provocan incertidumbre o situaciones desconocidas, limita el planteamiento de reorientaciones de los argumentos competitivos, los cuales exigen generalmente habilidades y procesos diferentes, así como inversiones en recursos y capacidades distintos. El cambio entre argumentos competitivos (basados en costes bajos vs. basados en la diferenciación) exige adoptar filosofías y procesos organizativos distintos, pero los planteamientos competitivos y las rutinas organizativas desarrolladas para sostener dichos planteamientos a lo largo del tiempo tienden a consolidarse e institucionalizarse en las empresas (Hannan y Freeman, 1989), lo cual dificulta su reorientación.

Sin embargo, el apego a la estrategia actual parece no tener un impacto significativo con respecto al impulso de cambios en la estrategia corporativa (véase la Tabla 2, modelos 3 y 4). Las decisiones relativas a cambios en el ámbito de actividad (ampliación o reducción del conjunto de negocios o áreas geográficas en los que opera la empresa) o en las modalidades de desarrollo (opción por impulsar procesos de fusión, el establecimiento o finalización de alianzas, etc.) podrían no ser tan dependientes de las decisiones e inversiones realizadas anteriormente. Dass (2000) sugieren que en el ámbito de las decisiones corporativas, el patrón de decisiones previas puede incentivar tanto el cambio como la continuidad en la estrategia. Por ejemplo, las empresas que han seguido estrategias de diversificación gozan de más economías de alcance lo cual puede incrementar sus oportunidades de diversificación, manteniendo así su patrón de actuación. Sin embargo, también es posible que los rendimientos decrecientes de la diversificación reduzcan los incentivos para continuar diversificando, provocando una reorientación de las opciones estratégicas preferidas por la empresa. La existencia de posibles influencias contrapuestas podría explicar la falta de significación de nuestros resultados.

7.4. Factores facilitadores del cambio

Nuestro marco teórico establecía que las características de los equipos directivos y los cambios en su composición podían proporcionar un mayor grado de apertura o predisposición al cambio que podría facilitar los procesos de reorientación de la estrategia.

Así, de acuerdo con la hipótesis 3a, nuestros resultados muestran que la **heterogeneidad en el tipo de educación** de los miembros del equipo directivo está positivamente relacionada con la intención de impulsar cambios en la estrategia, tanto en el ámbito de actividad de la empresa (véase el modelo 4 de la Tabla 2) como en los argumentos competitivos (véase el modelo 8 en la Tabla 3). Estos resultados son consistentes con estudios previos que apuntan que los equipos que se caracterizan por poseer mayor diversidad de conocimientos y especialidades educativas son más creativos y plantean un mayor abanico de alternativas de actuación (Wiersema y Bantel, 1992). Esta influencia puede explicarse debido a que las diferencias en la formación recibida por los miembros del equipo se manifiestan en una mayor variedad de habilidades. Carpenter (2002) argumenta que la heterogeneidad educativa parece contribuir positivamente al aprovechamiento

del conflicto cognitivo, mejorando la creatividad y la consideración de distintas perspectivas, sin provocar necesariamente los efectos negativos del conflicto afectivo.

La hipótesis 3b se centraba en la influencia de la **diversidad funcional** de los miembros del equipo directivo en el cambio estratégico. Nuestros resultados muestran que la heterogeneidad en la especialización funcional entre los miembros del equipo es un reflejo de las capacidades cognitivas y los modelos mentales disponibles, favoreciendo los cambios en las estrategias de crecimiento corporativas ($p < 0,01$; Tabla 2). Sin embargo, la relación entre la diversidad funcional y el cambio de estrategia competitiva no es estadísticamente significativa. Por tanto, estos resultados permiten confirmar un efecto positivo de la diversidad funcional sobre el cambio estratégico en el nivel corporativo, pero este efecto no se muestra en el nivel competitivo ($p > 0,1$; Tabla 3).

Estos resultados apuntan que una mayor heterogeneidad funcional en los equipos directivos puede añadir valor para interpretar y actuar ante la complejidad del entorno (Milliken y Martins, 1996), consiguiendo una mejor comprensión de los estímulos procedentes de diferentes frentes del entorno y generando nuevas respuestas ante dichos estímulos. El efecto sinérgico de la combinación de las diferentes orientaciones de los directivos puede contribuir a la generación de un repertorio potencial más amplio de alternativas sobre el planteamiento corporativo, especialmente si se acompaña de la suficiente información entre los directivos, evitando la inercia o estricta continuidad en el comportamiento estratégico (Hambrick et al., 1996).

No obstante, mientras que los equipos heterogéneos pueden estar más abiertos a desarrollos o reorientaciones corporativas, la diversidad funcional puede ser problemática cuando se deciden cambios en la forma de competir en el nivel de negocio. Algunos autores han sugerido que la diversidad funcional puede limitar la capacidad de los equipos para alcanzar consensos (Knight et al., 1999), o que exige una buena comunicación y un alto grado de colaboración para poder ofrecer planteamientos innovadores (Auh y Menguc, 2005). En esta misma línea, Bunderson y Sutcliffe (2002) plantean que en contextos de diversidad en las perspectivas funcionales de los miembros del equipo, la presencia de alguna función dominante puede limitar el grado en que se comparte información entre los distintos miembros, lo cual dificulta la existencia de un conflicto cognitivo sano que permita desarrollar planteamientos críticos sobre la validez de los argumentos competitivos seguidos por la empresa o valorar la conveniencia de modificarlos.

Finalmente, la hipótesis 3c se centraba en la influencia de los **cambios en la composición del equipo directivo** sobre el cambio estratégico. Nuestros resultados no permiten contrastar la idea de que los cambios en la composición del equipo rompan la inercia organizativa a nivel corporativo (véase la tabla 2), siendo este resultado coincidente con el de otros estudios previos (Lant et al., 1992; Gordon et al., 2000). En la misma línea, Wiersema y Bantel (1992) concluyeron que las reorientaciones corporativas eran menos comunes en los equipos que llevaban menos tiempo trabajando juntos. Así pues, la incorporación de nuevos miembros al equipo directivo puede ser insuficiente para hacer frente a la complejidad inherente a los cambios de estrategia en el nivel corporativo, mientras

que existe un gran consenso sobre la influencia de los cambios en individuos más influyentes, como en el caso de la sucesión en la Dirección General. Asimismo, es posible que la influencia de los cambios en los equipos sobre la reorientación corporativa esté más relacionada con el efecto de las nuevas incorporaciones sobre el grado de heterogeneidad de experiencias (diversidad funcional) o de conocimientos (diversidad educativa), que por el porcentaje de miembros que se han incorporado en los últimos años (Wiersema y Bantel, 1992; Priem et al., 1999). Finalmente, Gordon et al. (2000) plantean que tras la incorporación de nuevos directivos a un equipo, es necesario que pase algún tiempo hasta que éstos generen la confianza suficiente entre los demás directivos y puedan alcanzarse nuevos consensos sobre cambios en la orientación corporativa de la empresa.

Sin embargo, los cambios en la composición de los equipos directivos sí parecen estimular los cambios en los planteamientos competitivos (véase la tabla 3). En este nivel, la aportación de nuevas perspectivas, experiencias o conocimientos puede incrementar el debate entre los equipos directivos (Boeker, 1997a), y puede aportar nuevas interpretaciones de los movimientos competitivos de los rivales, así como sobre la idoneidad de los argumentos utilizados para enfrentarse a los desafíos del entorno o sobre el potencial de los recursos y capacidades poseídos por la empresa. En este sentido, las diferentes formas de entender la competencia en el sector por parte de los nuevos miembros puede facilitar la transformación de las actitudes del resto de miembros hacia nuevas estrategias competitivas. En definitiva, tal y como ocurría con la hipótesis anterior, los cambios en el equipo están positivamente relacionados con cambios estratégicos, si bien este efecto se observa solamente en el nivel de la estrategia competitiva.

8. Conclusiones

Este trabajo representa un intento por mejorar la comprensión de un fenómeno complejo como es el cambio estratégico, tanto a nivel corporativo como de negocio, adoptando un enfoque global de los factores que influyen sobre dicho movimiento. El primer aspecto destacable de este estudio se encuentra en la distinción del efecto de factores que motivan, limitan o facilitan el cambio en el nivel corporativo y competitivo de la estrategia.

En primer lugar, los efectos de los factores motivadores del cambio muestran algunas diferencias entre ambos niveles. Mientras que la percepción de que las condiciones del entorno exigen actuaciones para aprovechar nuevas oportunidades o evitar amenazas parece influir por igual en la reorientación de las estrategias competitivas y corporativas, no ocurre lo mismo con las valoraciones sobre el grado de satisfacción de la dirección con los resultados de la empresa. Así, nuestros resultados muestran que la obtención de unos resultados generales favorables parece actuar como un factor de inercia o resistencia, pero la sensación de que la empresa está logrando una buena rentabilidad, y generando cierta holgura financiera para abordar nuevos proyectos, parece animar el cambio estratégico a nivel corporativo. En el contexto de las empresas de tamaño medio, las cuales no suelen disponer de una gran capacidad financiera, las empresas más satisfechas con sus resultados financieros se muestran más dispuestas a explorar

nuevos modos de plantear los negocios o mercados en los que competir, así como experimentar con nuevos argumentos competitivos en los negocios en los que operan. Asimismo, los análisis realizados refuerzan la visión de que el cambio en las estrategias está íntimamente relacionado con las percepciones y con el grado de satisfacción o complacencia de los responsables de estas decisiones, quienes filtran e interpretan las situaciones y las realidades a las que objetivamente se enfrentan.

En cuanto a los factores considerados tradicionalmente como fuentes de inercia o resistencia al cambio, tales como las inversiones y recursos comprometidos en las estrategias llevadas a cabo hasta ahora, como el apego psicológico a las mismas, o la incertidumbre percibida en el cambio, nuestros resultados muestran un efecto de mayor resistencia al cambio o mayor persistencia en las estrategias actuales en el caso de la estrategia competitiva que en de la estrategia corporativa. La novedad de esta evidencia ofrece nuevas oportunidades de investigación en el campo de las fuentes de inercia organizativa, tanto desde la perspectiva de la ecología de las organizaciones como en los enfoques de la elección estratégica o de los planteamientos evolucionistas o de *path dependence*. En esta línea puede resultar interesante profundizar en la influencia del tipo de estrategia previa desarrollada por la empresa, así como la experiencia en la adopción de cambios significativos en la misma (Goll et al., 2007; Kelly y Amburgey, 1991).

Además, este estudio aporta evidencia sobre el papel que juegan las características de los equipos directivos como elemento facilitador del cambio estratégico. Así, nuestros resultados apuntan que la heterogeneidad de los equipos directivos parece facilitar la posibilidad de impulsar cambios competitivos y corporativos en las empresas. Una mayor diversidad de habilidades técnicas y directivas y la variedad de competencias en la búsqueda de información derivadas de la heterogeneidad entre los miembros del equipo directivo se relaciona favorablemente con el tipo de actuaciones estratégicas planteadas por la empresa. Ahora bien, en el nivel de negocio de la estrategia, la diversidad del equipo tiene un efecto más limitado sobre el cambio, dado que la intención de impulsar cambios en los argumentos competitivos se muestran menos favorecida por la diversidad de perspectivas proveniente de la heterogeneidad, mientras que el impulso de cambios corporativos se alimenta más significativamente tanto de la heterogeneidad funcional como de la educativa. En este sentido, Hambrick et al (1996) sostienen que la diversidad funcional no incrementa la propensión a desarrollar nuevas acciones competitivas, pero cuando dichos cambios se producen, dicha diversidad se relaciona con una mayor intensidad y notoriedad del cambio planteado. Sin embargo, estos autores argumentan que la heterogeneidad educativa tiene un efecto más claro tanto sobre la propensión al cambio competitivo, como en la intensidad del mismo.

Finalmente, la investigación realizada sobre la facilitación del cambio estratégico a través de los cambios en la composición del equipo directivo, muestra un mayor efecto en el impulso del cambio en la estrategia de negocio que en el nivel corporativo. En estudios previos se ha asumido la creencia de que los miembros de los equipos directivos tienden a especializarse con el tiempo y a mostrarse menos abiertos a considerar nueva información procedente del entorno. Este hecho provoca que tengan una visión más limitada de la empresa y de sus nego-

cios. Así, los cambios en la composición del equipo directivo facilitan el cambio estratégico a través de la contribución de nuevas perspectivas y experiencias por parte de los nuevos miembros (Tushman y Romanelli, 1985). No obstante, los directivos que se plantean cambios en la estrategia corporativa deben hacerse una imagen más amplia de todos los negocios de la empresa y de las sinergias existentes entre ellos. En tanto que el cambio de estrategia corporativa puede suponer iniciar estrategias de diversificación, internacionalización, desinversiones, reestructuraciones, etc., se requiere tiempo para comprender las implicaciones de los cambios en estos aspectos. Así, mientras que la incorporación de directivos influyentes, como nuevos Directores Generales provenientes del exterior, ha sido relacionada con una mayor probabilidad de que se impulsen este tipo de cambios, la incorporación de nuevos miembros en el equipo directivo puede ser insuficiente para iniciar cambios complejos asociados a la estrategia corporativa.

Nuestros resultados tienen importantes implicaciones académicas y prácticas. Por un lado, corroboran la complementariedad de las contribuciones provenientes de distintas perspectivas sobre la influencia de distintos tipos de factores en el impulso de cambios en la estrategia empresarial. Por otro lado, refuerza las aportaciones de la *Upper Echelons Theory* destacando el rol facilitador de las características de los equipos directivos (y los cambios producidos en su composición) sobre los necesarios procesos de reconocimiento de la necesidad de cambio y de impulso de la reorientación estratégica. Así, a pesar de las críticas que ha recibido este enfoque teórico por el uso de variables demográficas para aproximar los posibles comportamientos o perspectivas cognitivas de los directivos (Lawrence, 1997), este trabajo proporciona nueva evidencia de la utilidad de estas medidas.

Desde un punto de vista práctico, el ajuste de las respuestas organizativas a las condiciones del entorno es determinante para el éxito empresarial. Por ello, las políticas corporativas relativas al reclutamiento de directivos, desarrollo y composición de los equipos directivos pueden tener una influencia determinante en la promoción de las acciones estratégicas necesarias para lograr dicho ajuste y mantener la competitividad de las empresas, especialmente cuando deben enfrentar situaciones de disminución de resultados, percepción de importantes retos en el entorno, o ante contextos de fuerte resistencia al cambio.

A pesar de estas contribuciones, el trabajo tiene algunas limitaciones que representan al mismo tiempo nuevas oportunidades de investigación. La información del estudio procede de una única persona (el Director General). Aunque la información obtenida de un único alto cargo directivo debe tratarse con cautela (Bowman y Ambrosini, 1997), algunos autores señalan que es bastante razonable utilizar al Director General como una fuente de información fiable cuando las empresas no son muy grandes (Birley y Westhead, 1990). Sin embargo, en futuros estudios deberían utilizarse más informadores del equipo directivo para poder tener registros de consenso en el grupo y reducir los posibles sesgos del método de consecución de la información. La obtención de información de distintos miembros del equipo podría proporcionar la oportunidad de estudiar la diversidad de las percepciones sobre las presiones del entorno y el efecto de las relaciones de poder o influencia entre distintos miembros o subgrupos del equipo sobre las decisiones finalmente impulsadas por la empresa.

Aunque se ha tenido en cuenta la precedencia temporal entre las variables independientes y las variables dependientes, el carácter transversal del mismo limita la extracción de conclusiones sobre la dirección de la causalidad de las relaciones observadas. En algunos casos, sería interesante investigar una relación de causalidad inversa en algunas de las relaciones planteadas. Por ejemplo, los cambios en el equipo directivo no tienen porqué ser un antecedente del cambio estratégico, sino que pueden ser también una consecuencia de dicho cambio. Una empresa que se enfrenta a un cambio en su estrategia corporativa o competitiva puede incorporar nuevos directivos con ciertas especialidades funcionales o experiencia en las nuevas actividades emprendidas. Por esta razón, consideramos que son necesarias más investigaciones que consideren la influencia de la variable 'tiempo'. Los cambios en la composición del equipo directivo pueden tener un efecto significativo en la evolución de la estrategia de la empresa. Pero, al mismo tiempo, los cambios en el entorno o las nuevas estrategias pueden requerir nuevas capacidades directivas para responder a las nuevas presiones. Así, las futuras investigaciones podrían plantear estudios longitudinales sobre la interacción recíproca entre la composición, las características y aspiraciones del equipo directivo y los recursos, experiencias y resultados de las empresas para tener un mejor conocimiento sobre los determinantes de la competitividad y supervivencia de las organizaciones. Por otro lado, nuestros datos no nos han permitido tener en cuenta el tiempo que los miembros de cada equipo directivo llevan trabajando juntos. Kilduff et al. (2000) sugieren que este aspecto puede influir sobre el efecto de la diversidad de los equipos, pues éstos pueden haber experimentado un proceso de convergencia cognitiva a lo largo de su relación profesional.

Referencias bibliográficas

- AUH, S. y MENGUC, B. (2005), «Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, págs. 249-261.
- BARKEMA, H. G. y SHVYRKOV, O. (2007), «Does top Management team Diversity promote or hamper foreign expansion?», *Strategic Management Journal*, vol. 28, núm. 7, págs. 663-680.
- BARR, P. S. ; STIMPERT, J. L. y HUFF, A. S. (1992), «Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 15-36.
- BIRLEY, S. y WESTHEAD, P. (1990), «Growth and Performance Contrasts between 'Types' of Small Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 7, págs. 535-557.
- BLAU, P. (1977), *Inequality and heterogeneity*, Nueva York, Free Press.
- BOEKER, W. (1989), «Strategic change: the effects of founding and history», *Academy of Management Journal*, vol. 32, núm. 3, págs. 489-515.
- (1997a), «Executive migration and strategic change: The effect of Top Manager movement on Product-Market Entry», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, núm. 2, págs. 213-236.
- (1997b), «Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth», *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, págs. 152-170.
- BOEKER, W. y GOODSTEIN, J. (1991), «Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition», *Academy of Management Journal*, vol. 34, págs. 805-826.

- BOONE, C. y DE BRABANDER, B. (1993), «Generalized vs. Specific Locus of Control Expectancies of Chief Executive Officers», *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 8, págs. 619-625.
- BOWMAN, C. y AMBROSINI, V. (1997), «Using single respondents in strategy research», *British Journal of Management*, vol. 8, págs. 119-131.
- BUNDERSON, J. S. (2003), «Team member functional background and involvement in management teams: direct effects and the moderating role of power centralization», *Academy of Management Journal*, vol. 46, págs. 458-474.
- BUNDERSON, J. S. y SUTCLIFFE, K. M. (2002), «Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects», *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 5, págs. 875-893.
- CAMELO-ORDAZ, C. y VALLE-CABRERA, R. (2005), «Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 23, págs. 5-30.
- 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*, vol. 23, págs. 275-284.
- CHILD, J. (1972), «Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice», *Sociology*, vol. 6, págs. 1-22.
- CHO, T. S. y HAMBRICK, D. C. (2006), «Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation», *Organization Science*, vol. 17, núm. 4, págs. 453-469.
- DASS, P. (2000), «Relationship of Firm Size, Initial Diversification, and Internationalization with Strategic Change», *Journal of Business Research*, vol. 48, págs. 135-146.
- DEWET, T. (2004) : «Creativity and strategic management: Individual and group considerations concerning decision alternatives in the top management teams», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, núm. 2, págs. 156-169.
- DILLMAN, D. A. (2000), *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- DUTTON, J. y DUNCAN, R. (1987), «The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis», *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 279-296.
- ENTRIALGO, M. (2002), «The impact of the alignment of strategy and managerial characteristics on Spanish SMEs», *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 3, págs. 260-270.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. C. (1990), «Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 484-503.
- (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effect on organizations*. St. Paul: West
- GALÁN, J. I. y SÁNCHEZ, M. J. (2006), «Influence of industry R&D intensity on corporate product diversification: interaction effect of free cash flow», *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, núm. 3, págs. 531-547.
- GERSIK, C. J. G. (1994), «Pacing strategic change: The case of a new venture», *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 1, págs. 9-45.
- GOLL, I.; JOHNSON, N. B. y RASHEED, A. A. (2007), «Knowledge capability, strategic change, and firm performance», *Management Decision*, vol. 45, núm. 2, págs. 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*, vol. 34, págs. 306-330.

- GORDON, S. S.; STEWART, W. H.; SWEQ, R. y LUKER, W. A. (2000), «Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change», *Journal of Management*, vol. 26, núm. 5, págs. 911-945.
- GREINER, L. E. y BHAMBRI, A. (1989), «New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 67-86.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984), «Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, págs. 193-206.
- 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*, vol. 41, núm. 4, págs. 659-684.
- 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*, vol. 18, págs. 401-418.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, 1993.
- HARVESTON, P. D.; KEDIA, B. L. y DAVIS, P. S. (2000), «Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager», *Advances in Competitiveness Research*, vol. 8, núm. 1, págs. 92-99.
- HILL, C. W. L. y SNELL, S. A. (1988), «External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research – Intensive Industries», *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 6, págs. 577-590.
- HOFER, C. W. y SCHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co, St. Paul, MN.
- HUFF, J. O.; HUFF, A. S. y THOMAS, H. (1992), «Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 55-75.
- Kelly, D. y Amburgey, T.L. (1991), «Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change», *Academy of Management Journal*, vol. 34, págs. 591-612.
- KILDUFF, M.; ANGELMAR, R. y MEHRA, A. (2000), «Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions», *Organization Science*, vol. 11, núm. 1, págs. 21-34.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C. L.; SMITH, K. G.; OLIAN, J. D.; SIMS, H. P.; SMITH, K. A. y FLOOD, P. (1999), «Top management team diversity, group process, and strategic consensus», *Strategic Management Journal*, vol. 20, págs. 445-465.
- KRAATZ, M. S. y ZAJAC, E. J. (2001), «How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence», *Organization Science*, vol. 12, núm. 5, págs. 632-657.
- 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*, vol. 13, núm. 8, págs. 585-608.
- LAWRENCE, B. S. (1997), «The Black Box of Organizational Demography», *Organization Science*, vol. 8, núm. 1, págs. 1-22.
- LEVINTHAL, D. A. y MARCH, J. G. (1993), «The Myopia of Learning», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 95-112.
- MARCH, J. G. y SIMON, H. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. H. (1980), «Momentum and Revolution in Organizational Adaptation», *Academy of Management Journal*, vol. 23, núm. 4, págs. 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*, vol. 21, núm. 2, págs. 402-433.

- 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*, núm. 29, págs. 83-106.
- NARANJO-GIL, D. y HARTMANN, F. (2006), «How top management teams use management accounting systems to implement strategy», *Journal of Management accounting research*, vol. 18, págs. 21-53.
- NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F. y MAAS, V. S. (2008), «Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance», *British Journal of Management*, vol. 19, págs. 222-234.
- PAPADAKIS, V. M. y BARWISE, P. (2002), «How much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making», *British Journal of Management*, vol. 13, núm. 1, págs. 83-95.
- PRIEM, R.; LYON, D. W. y DESS, G. G. (1999), «Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research», *Journal of Management*, 25 (6), págs. 935-953.
- RAJAGOPALAN, N. y SPREITZER, G. (1997), «Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework», *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 1, págs. 48-79.
- ROMANELLI, E. y TUSHMAN, M. L. (1986), «Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research», *Management Science*, vol. 32, núm. 5, págs. 608-621.
- (1994), «Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test», *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 5, págs. 1141-1166.
- SANTOS, M. V. y GARCÍA, M. T. (2007), «The complexity of the organizational renewal decision: the management role», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, núm. 4, págs. 336-355
- SIMSEK, Z.; VEIGA, J. F.; LUBATKIN, M. H. y DINO, R. N. (2005), «Modeling the multilevel determinants of top management team behavioural integration», *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 1, págs. 69-84.
- SUÁREZ-ORTEGA, S. y ÁLAMO-VERA, F. R. (2005), «SMEs' internationalization: firms and managerial factors», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11, núm. 4, págs. 258-279.
- TUSHMAN, M. y ROMANELLI, E. (1985), «Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation», En B. M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 7, págs. 171-222. JAI Press, Greenwich, Conn.
- (1986), «Uncertainty, Social Location and Influence in Decision Making: A Sociometric Analysis», *Management Science*, vol. 29, núm. 1, págs. 12-23.
- TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H. y Romanelli, E. (1986), «Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution», *California Management Review*, vol. 29, núm. 1, págs. 29-44.
- VAALEER, P. M. y McNAMARA, G. (2008), «Are Technology-Intensive Industries More Dynamically Competitive? No and Yes», *Organization Science*, doi 10.1287/orsc.1080.0392 – *Articles in advance*.
- WALLY, S. y BECERRA, M. (2001), «Top Management Team Characteristics and Strategic Changes in International Diversification. The case of U.S. multinationals in the European Community», *Group and Organization Management*, vol. 26, núm. 2, págs. 165-188.
- WIERSEMA, M. y BANTEL, K. (1992), «Top management team demography and corporate strategic change», *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 1, págs. 91-121.
- YOKOTA, R. y MITSUHASHI, H. (2008), «Attributive change in top management teams as a driver of strategic change», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, núm. 2, págs. 297-315.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S. y BRESSER, R. K. F. (2000), «Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change», *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 4, págs. 429-454.