

M.<sup>a</sup> C. CAMELO-ORDAZ \*  
R. VALLE-CABRERA \*\*

## Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas

**SUMARIO:** 1. *Introducción.* 2. *Visión estratégica innovadora.* 3. *Relación entre la diversidad del equipo de alta dirección y la visión estratégica innovadora.* 3.1. *Relación directa entre la diversidad del EAD y el desarrollo de una visión innovadora.* 3.2. *Influencia de los procesos de búsqueda del acuerdo sobre el desarrollo de una visión innovadora.* 3.3. *Búsqueda del acuerdo.* 4. *Metodología.* 4.1. *Medidas de las variables.* 4.2. *Búsqueda del acuerdo.* 4.3. *Visión estratégica innovadora.* 4.4. *Variable de control.* 5. *Descripción y análisis de los datos.* 6. *Discusión y conclusiones. Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** Este estudio examina la influencia de la diversidad demográfica de los equipos de alta dirección (EAD) y de los procesos de búsqueda de acuerdos en la formación de visiones estratégicas innovadoras. A partir de una muestra de 130 empresas, pertenecientes a sectores innovadores, los resultados del análisis señalan que la diversidad del equipo, por sí misma, no afecta de manera directa a la formación de una visión innovadora. Los procesos de búsqueda de acuerdos generan consenso en el EAD sobre la visión estratégica a seguir, así como, canalizan la riqueza que aporta la diversidad educativa hacia la formación de una visión estratégica de carácter innovador.

**ABSTRACT:** This study examines the influence of the demographic diversity of the top management team (TMT) and the process of reaching agreements on the development of innovator strategic visions. Results from a sample of 130 firm belonging to innovator indus-

\* Titular de Universidad. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Cádiz. Glorieta Carlos Cano s/n. 1002 Cádiz (España). Tlf.: 956 01 54 49. [maricarmen.came-lo@uca.es](mailto:maricarmen.came-lo@uca.es)

\*\* Catedrático de universidad. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Pablo de Olavide. Ctra. Utrera Km. 1. Sevilla (España). Tlf.: 95 434 92 00. [rvall-cab@dee.upo.es](mailto:rvall-cab@dee.upo.es)

tries show that the diversity of TMT does not affect directly on the development of innovator vision by itself. However, the process of reaching agreement both produces a consensus in the TMT regarding with the strategic perspective that firms pursue and canalise the wealth generate from the educational diversity toward the development of a innovator strategic vision.

## **1. Introducción**

La capacidad de innovar en muchos de los mercados actuales, constituye un factor clave de competitividad. Los cambios tecnológicos y la globalización hacen que el éxito de las empresas sea cada vez más inestable. En estos entornos es necesario que los equipos de alta dirección adopten una perspectiva dinámica e innovadora, capaz de permitirles ir construyendo el futuro de sus empresas desde sus estrategias presentes (Hamel y Prahalad, 1995; Itami y Numagami; 1992).

Algunos autores han argumentado que equipos de alta dirección (EAD) caracterizados por la diversidad de sus componentes, pueden producir una mayor variedad de ideas creativas e innovadoras (Knight et al., 1999; Jackson et al., 1995; Wiersema y Bantel, 1992). Esto se debe a que un equipo de estas características se nutre de fuentes más heterogéneas de información y son capaces de sostener distintas visiones, lo que le permite efectuar diversas interpretaciones y por ello, plantear alternativas estratégicas más innovadoras (Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al., 1996; Pitcher y Smith, 2001 Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick 1990). Sin embargo, algunos trabajos empíricos, en contra de toda predicción, han encontrado vínculos negativos entre la diversidad del EAD y la innovación o el cambio en las empresas (Bantel y Jackson, 1989; Katz, 1982; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick, et al, 1996; Ancona y Caldwell, 1992; O'Reilly y Flatt, 1989; Wagner et al., 1984). La disparidad de efectos de la diversidad podría deberse a la influencia que el conflicto, que de ésta pudiera derivarse, ejerciera sobre los resultados o la toma de decisiones del equipo.

Basándonos en las anteriores argumentaciones el objetivo y el interés de este trabajo es doble. En primer lugar, se pretende analizar la influencia directa que puede ejercer la diversidad del EAD sobre la formación de una visión estratégica innovadora. El marco teórico utilizado para explicar esta relación directa es la Upper Echelon Theory tradicional.

Por otra parte, y debido a los efectos negativos que pudieran generar la diversidad a través del conflicto, (Bantel y Jackson, 1989; Katz, 1982; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick, et al, 1996) el segundo objetivo se centra en analizar si la existencia de procesos de búsqueda de acuerdo en la toma de decisiones entre los miembros del EAD, pueden mitigar las posibles consecuencias negativas de la diversidad (Knight, et al., 1999). Mantenemos la tesis de que los procesos de búsqueda de acuerdo pueden llegar a disminuir los efectos negativos de la diversidad del EAD e impulsar y conducir los beneficios derivados de una visión más rica y creativa. Por ello, planteamos, siguiendo trabajos similares, un segundo análisis donde se estudia la influencia mediadora que los procesos de búsqueda de acuerdo pueden tener en la rela-

ción diversidad del EAD y el desarrollo de una visión innovadora, así como sus efectos directos en la formación de dicha visión (Smith et al., 1994; Knight et al., 1999).

El propósito último del trabajo es el de contribuir al enriquecimiento de los planteamientos de la Upper Echelon Theory, respondiendo a la cuestión de si la diversidad del EAD constituye un factor fundamental en el desarrollo de su visión o existen otros procesos de interacción del equipo que afectan de manera determinante en esta relación directa que la teoría establece.

El trabajo se estructura en seis grandes epígrafes. Tras esta introducción, en el siguiente apartado nos ocupamos del análisis del papel y la importancia de la visión desarrollada por el EAD para sus empresas, así como de conceptuar dicho término. A continuación, se efectúa una revisión de la literatura sobre las premisas de partida y los trabajos más destacados desarrollados por la Upper Echelon Theory, al objeto de argumentar la relación existente entre diversidad del EAD y el desarrollo de una visión innovadora en la organización. De los planteamientos establecidos derivamos tres hipótesis de trabajo. La metodología utilizada y la forma de medir las variables que intervienen en el estudio, constituyen el paso previo al análisis de los datos obtenidos, de los resultados y conclusiones más relevantes.

## **2. Visión estratégica innovadora**

Las actividades productivas e innovadoras de una empresa están gobernadas por sus oportunidades. Éstas abarcan aquellas posibilidades productivas que el EAD de las empresas visionan y pueden aprovechar (Penrose, 1959). Las oportunidades para la innovación serán menores en la medida que su dirección no sea capaz de visionarlas, no deseen aprovecharlas, o bien sean incapaces de responder a ellas.

La innovación es un proceso acumulativo, colectivo e incierto y el sistema de dirección es el que lo soporta, dirige e impulsa (O'Sullivan, 2000). Las preferencias directivas pueden imponer serias restricciones a la renovación de la empresa, inhabilitándola para percibir y actuar ante oportunidades rentables (Penrose, 1959).

Penrose (1959) en su teoría estableció que el análisis de la calidad de los servicios directivos es compatible y necesario en el estudio de cualquier opción estratégica de la empresa. La especialización del conocimiento y las habilidades de los directivos no son, en sí mismo, una seria restricción para la innovación de las empresas, lo que es relevante es que los EAD no estén lo suficientemente interesados, o sean poco imaginativos, ambiciosos y estáticos, y no posean estructuras mentales flexibles. Por tanto, puede afirmarse que la estructura mental de la dirección es el primer factor para poder predecir la capacidad innovadora de una empresa. Así, la visión estratégica desarrollada por el EAD, determinada por sus características cognitivas, es el factor que condiciona y por ello, determina la tendencia de una empresa a innovar y renovarse.

Este mismo argumento es sostenido por otros autores de la Teoría Evolutiva (Levitt y March, 1988; Mezias y Lant, 1994), quienes señalan que el cam-

bio y la evolución de una organización constituyen un proceso de búsqueda hacia las aspiraciones y visiones de sus directivos, provocando este proceso una evolución dinámica en el interior de la organización y, por tanto, nuevas oportunidades productivas.

El término visión estratégica, o también conocido como intención estratégica, puede ser definido como el conjunto de las aspiraciones que el EAD posee para su organización. Constituye el modelo de futuro de la dirección sobre la estrategia que debe seguir su empresa (Schwarz and Nandhakumar, 2002; Nonaka y Takeuchi, 1995;). Si el conjunto de aspiraciones del EAD posee un carácter dinámico, ambicioso e innovador, en el sentido de mostrar unas actitudes proactivas y capacidades para responder a los cambios o necesidades del mercado, éstas se materializarán en estrategias que impulsan el dinamismo y la innovación en las empresas (Itami y Numagami, 1992).

En definitiva, la premisa que se sostiene en este trabajo es que el desarrollo de una visión estratégica innovadora, por parte del equipo de la alta dirección, conducirá a la empresa a buscar las oportunidades que pudieran surgir en el futuro más allá de los dominios de sus productos tradicionales, de manera que se cree un incentivo real para desarrollar la opción de innovar (Pavitt, 1991; Meyer and Utterback, 1993; Kim and Kogut, 1996; Nobeoka and Cusumano, 1997).

### **3. Relación entre la diversidad del equipo de alta dirección y la visión estratégica innovadora**

Las respuestas que las organizaciones dan a su entorno, ya sean o no creativas, dependerán, en parte, de cómo el EAD interprete los acontecimientos que se estén produciendo. Como se ha señalado, la alta dirección es la responsable de marcar el camino a seguir en sus organizaciones, interpretando su entorno y gestionando sus recursos y capacidades, influyendo, por ello, en los resultados organizativos (Papadakis y Barwise, 2002; Wiersema y Bantel, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1990; Romanelli y Tushman, 1986). Así, la cuestión de por qué algunas empresas son capaces de renovarse e innovar y otras no, induce a pensar que existen unos componentes cruciales en los comportamientos y aspectos cognitivos de los gerentes que les hacen actuar de una manera diferente ante cambios del entorno o nuevas situaciones.

Apoyándose en estas consideraciones, se encuentra la corriente de investigación Upper-Echelon Theory, que se construye sobre la idea de la coalición dominante de Cyert y March (1963) y la Teoría de la elección estratégica de Child (1972) (Pegels et al., 2000; Hambrick y Mason, 1984; Michel y Hambrick, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1990).

El argumento de esta teoría es sencillo, si el EAD tiene el poder y la autoridad para decidir en sus organizaciones, necesariamente, influirá en los resultados organizativos. Por otra parte, los directivos toman decisiones estratégicas y conducen a sus organizaciones en coherencia con sus bases cognitivas (Pegels, et al., 2000; Hambrick et al., 1996; Wiersema y Bantel, 1992; Smith et al., 1994; Kilduff et al., 2000; Knight et al., 1999). Por ello, las bases cog-

nitivas de los directivos, sus guías mentales, repercuten directamente en las elecciones estratégicas de sus empresas (Wiersema y Bantel, 1992). Knight et al. (1999: 497) argumentan que estas bases cognitivas, también llamadas modelos mentales, se apoyan en dos elementos: características psicológicas (valores, modelos cognitivos, y otros factores de personalidad) y, experiencias observables. La Upper Echelon Theory mantiene como principio fundamental que características observables de los directivos, están relacionadas con sus características psicológicas y cognitivas. En este sentido, Hambrick y Snow (1977) y Hambrick y Mason (1984) señalan que debido a que las características cognitivas se forman y evolucionan desde las experiencias de las personas en su contexto social —organización, puesto de trabajo, familia, generación—, las características demográficas de los gerentes son indicadores de las cualidades de sus bases cognitivas (Wiersema y Bantel, 1992).

Partiendo de esta asunción, la teoría utiliza variables demográficas observables (edad, tiempo de permanencia en el puesto, nivel de educación.) como un subrogado de las bases cognitivas y valores de los directivos, y predicen una relación directa entre éstas y los resultados u orientación estratégicas de las organizaciones (Cannella et al., 2001, Hambrick y Mason, 1984, Wiersema y Bantel, 1992; Knight et al., 1999; Smith et al., 1994).

Dentro de este enfoque se encuentra una importante línea de investigación que está interesada por analizar la existencia de una relación directa entre diversidad del EAD con distintos resultados o decisiones organizativas (Bantel, 1993; Bantel y Jackson, 1989; Hambrick et al., 1996; Wiersema y Bantel, 1992; Murray, 1989; Ancona y Caldwell, 1992). La Upper Echelon Theory ha supuesto que la diversidad de los equipos de dirección afecta de manera directa y positiva a las decisiones de carácter innovador. Existe un cúmulo de evidencias empíricas que soportan que la diversidad en el EAD beneficia a los grupos que están implicados en toma de decisiones complejas. Que una empresa tenga un mayor o menor propensión a innovar puede depender, en gran parte, de la visión enriquecida desarrollada por el EAD (Bantel y Jackson, 1989; Bantel, 1993; Pegels et al., 2000; Wiersema y Bantel, 1992; Tihanyi et al., 2000).

Sin embargo, recientes investigaciones han puesto de manifiesto las carencias de este tipo de investigación, como consecuencia de sus resultados empíricos contradictorios y no conclusivos (Romanelli y Tushman, 1986; Murray, 1989; Smith et al., 1994; Knight et al., 1999). Algunos trabajos no han encontrado evidencias sobre el vínculo, que la teoría asume, entre las características demográficas y las bases cognitivas de los directivos (Murray, 1989; Ancona y Caldwell, 1992). Por otra parte, otras investigaciones tampoco han encontrado relación directa entre la diversidad de ciertas características demográficas en los EAD y los resultados, o decisiones organizativas (Bantel y Jackson, 1989; Wiersema y Bantel, 1992; Tihanyi et al., 2000).

Con respecto a la relación positiva planteada por la teoría, tampoco existen conclusiones definitivas. Algunos estudios han vinculado la diversidad a resultados favorables (Bantel y Jackson, 1989), y otros a desempeños desfavorables (Murnighan y Conlon, 1991).

Todas estas consideraciones pueden llevar a matizar el planteamiento de

la Upper Echelon Theory sobre la existencia de un vínculo directo, y en muchos casos positivo, entre la diversidad de EAD y el desarrollo de una visión empresarial de carácter innovador. Por ello, es necesario desarrollar más investigación, que contribuya a la construcción de teoría soportada por una mayor evidencia empírica.

Esto hechos nos ha conducido a plantear dos análisis alternativos. En primer lugar, se pretende estudiar si existe una relación directa y positiva, entre diversidad del EAD y el desarrollo de una visión innovadora, sin influencias de otras variables. Este primer objetivo está en línea con los planteamientos tradicionales de la Teoría. Un segundo análisis pretende estudiar si ciertos procesos interactivos que pueden desarrollar los EAD en la toma de decisiones, afectan tanto a la dirección como a la fortaleza de la relación anteriormente establecida. El motivo de este análisis es que el conflicto aparece como una consecuencia que se deriva de la diversidad del equipo y puede distorsionar sus efectos positivos sobre la visión innovadora. A través de ciertos procesos, como la búsqueda del acuerdo dentro del grupo, se puede conseguir consenso estratégico dentro del EAD, disminuyendo los efectos negativos del conflicto y reconduciendo los efectos positivos de la diversidad hacia una mayor propensión a innovar.

### 3.1. RELACIÓN DIRECTA ENTRE LA DIVERSIDAD DEL EAD Y EL DESARROLLO DE UNA VISIÓN INNOVADORA

Algunas investigaciones han encontrado una influencia directa de la diversidad del EAD sobre variables organizativas, tales como: propensión al riesgo (Bantel y Jackson, 1989); construcción del consenso (Priem, 1990; Knight et al., 1999); experiencia industrial (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990); cambio estratégico (Wiersema y Bantel, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1990) e, innovación (Bantel y Jackson, 1989; O'Reilly y Flatt, 1989).

Tradicionalmente, la Upper Echelon Theory ha argumentado el efecto positivo que la diversidad del EAD ejerce sobre diferentes resultados y decisiones organizativas relacionadas con la innovación y el cambio. Un primer argumento se fundamenta en que un equipo diverso al nutrirse de fuentes más heterogéneas de información, puede efectuar más amplia variedad de interpretaciones y, por ello, plantear un mayor número de alternativas estratégicas y resolver problemas de carácter dispar (Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al., 1996; Pitcher y Smith, 2001). Una de las implicaciones fundamentales de esta diversidad es la exhibición de mayores niveles de creatividad e innovación. (Bantel y Jackson, 1989; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Katz, 1982; Murray, 1989; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al., 1996; Pitcher y Smith, 2001; Lattimer, 1998). En este sentido Wiersema y Bantel (1992: 96) señalan que: «los beneficios que se les presumen a los grupos heterogéneos recaen en que la existencia de diferentes puntos de vistas conducen a una variedad, novedad y mayor comprensión del conjunto de soluciones».

Un segundo argumento se centra en que la diversidad estimula la discusión de grupo y el desacuerdo, obteniéndose una visión y soluciones más

innovadoras y de alta calidad (Ghiselli y Lodahl, 1958; Hoffman y Maier, 1961; Hambrick et al., 1996). El desacuerdo constituye un recurso básico para las empresas, que estimula la oportunidad de aprender. Cuando existe desacuerdo, por ejemplo, sobre oportunidades, amenazas, o desarrollo futuro de los mercados, los EAD toman conciencia y tienen en cuenta más dimensiones sobre cada asunto y se desarrollan más alternativas de curso de acción. Todo esto puede impulsar una visión y acción de carácter más innovador en las empresas (Bantel y Jackson, 1989; Lant et al., 1992; Miller et al., 1998)

De estos argumentos se deriva una primera hipótesis de trabajo:

**H1:** *La diversidad demográfica del EAD se relaciona positivamente con el desarrollo de una visión estratégica de carácter innovador.*

### 3.2. INFLUENCIA DE LOS PROCESOS DE BÚSQUEDA DEL ACUERDO SOBRE EL DESARROLLO DE UNA VISIÓN INNOVADORA

Existen argumentos teóricos que le imputan a la diversidad del EAD consecuencias no deseables. Entre éstos pueden ser citados: dificultad de comunicación (McCain et al., 1983; Ancona y Caldwell, 1992); luchas de poder (Pfeffer, 1983) y necesidad de un mayor control organizativo (Smith, et al., 1994). La comunicación dentro de los equipos heterogéneos puede resultar altamente complicada debido a diferencias de lenguaje, de fuente de información y su valoración, pudiendo conducir a conflictos, y por tanto, a la incapacidad del grupo para tomar decisiones y actuar (Wiersema y Bantel, 1992; Pitcher y Smith, 2001). Por otra parte, puede generar desconfianza y acritud entre los miembros debido a que la propia falta de homogeneidad entre los individuos integrantes del grupo, hace que éstos puedan tener diferentes objetivos y aspiraciones (lucha de poder)(Smith, et al., 1994). Por último, un EAD heterogéneo necesita que existan mecanismos de control más severos, lo que ralentizarían los procesos de información y de toma de decisiones, repercutiendo finalmente en la capacidad y rapidez de respuesta de la organización. El conflicto aparece como el efecto que subyace en cada una de las consecuencias analizadas.

Todas estas argumentaciones vienen también apoyadas por algunos hallazgos de carácter empírico que han encontrado efectos negativos de la heterogeneidad demográfica sobre diferentes resultados financieros y estratégicos (Murray, 1989; Ancona y Caldwell, 1992). Finkelstein y Hambrick (1996: 149-153), en un análisis exhaustivo de los estudios que intentan analizar los efectos de la heterogeneidad demográfica, descubrieron que los resultados eran contradictorios. En este sentido, Pitcher y Smith (2001:2) destacan que en dos estudios donde se analizaban el vínculo entre la diversidad del equipo de dirección con la innovación (Bantel y Jackson, 1989; O'Reilly y Flatt, 1989) se obtuvieron relaciones opuestas. En la primera de las investigaciones la relación era significativa y en la segunda se obtuvieron relaciones significativas de signo contrario.

En la literatura existen diferentes explicaciones, tanto de carácter teórico como metodológico, sobre los motivos de estos resultados contradictorios. A

este respecto destacamos las siguientes (Lawrence, 1997; Miller et al., 1998; Pitcher y Smith, 2001): i) el principio fundamental de la teoría respecto a los efectos directos que ejerce la diversidad demográfica sobre los resultados organizativos, a través de la diversidad cognitiva, no ha sido contrastada, por lo tanto, puede ser errónea (Miller et al, 1998); ii) La composición «per se» del equipo puede que no tenga una influencia directa sobre los resultados, los procesos de interacción entre los miembros del equipo, pueden jugar un papel determinante. El consenso o el conflicto puede, o no, ser independiente de la composición del equipo directivo (Smith et al., 1994; Knight et al, 1999); iii) Medidas no adecuadas de las variables dependiente e independientes.

Centrándose en la segunda crítica, fundamentada en la composición del equipo, algunos autores han afirmado que los procesos sociales –de grupo– tienen un efecto importante sobre el desarrollo de mapas cognitivos comparados, y por ello, sobre la posibilidad de llegar a una visión compartida de la estrategia que la empresa debe seguir (Smith, et al., 1994: 450; Miller et al., 1998). Knight et al. (1999), destacan que los procesos de grupo pueden ser útiles para superar algunas consecuencias potencialmente negativas de la diversidad demográfica, por ello se hace necesario su análisis.

No existen en la literatura muchos trabajos de carácter empírico interesados en valorar si algunos procesos que se dan en la toma de decisiones afectan a la relación directa planteada entre la diversidad demográfica del EAD y diferentes variables organizativas. Pueden ser citados los conocidos trabajos de Smith et al., (1994), Knighth et al., (1999); Miller et al., (1998) y Pelled et al., (1999). El trabajo de Smith et al., (1994) analiza tres variables procesuales que inciden en la relación diversidad demográfica del EAD y los resultados financieros de la organización; estas son: la integración social, la formalidad de la comunicación y su frecuencia. Knight et al. (1999), basándose en el trabajo anterior, sostienen que procesos de grupos tales como: el conflicto interpersonal y la búsqueda de acuerdo, influyen en el nivel de consenso estratégico del EAD y por ello canalizarán positivamente la influencia de la diversidad sobre la estrategia corporativa. Miller et al. (1998) examina el vínculo de la diversidad del EAD con la amplitud de los procesos de decisión estratégica y la extensión de la planificación estratégica. Por último, Pelled et al. (1999), siguiendo fundamentalmente los trabajos de Amason, plantean un modelo donde se propone que la diversidad del equipo afecta directamente a sus resultados a través de dos tipos de conflicto, el conflicto tarea y el conflicto emocional o interpersonal (Amason, 1996; Amason y Mooney, 1999). De la revisión de estos trabajos, vuelve a deducirse que el conflicto entre los miembros del equipo tiene gran relevancia en la relación entre la diversidad y las decisiones estratégicas de la empresa. (Pelled et al., 1999; Amason, 1996; Amason y Mooney, 1999; Eisenhardt et al., 1997).

Sin embargo, parece existir dos corrientes diferenciadas de investigación con relación a la consideración del conflicto. La primera, introduce el conflicto como una variable que es consecuencia directa de la diversidad demográfica y que afecta a los resultados o la estrategia de la organización. En estos trabajos se intenta medir la existencia de conflicto y sus efectos (Pelled et al., 1999; Amason y Mooney, 1999). Una segunda corriente (los modelos proce-



sos) analiza el efecto que ejercen ciertos procesos, que se dan en la toma de decisiones del EAD, (búsqueda del acuerdo; frecuencia y formalidad de la comunicación) sobre los resultados y las visiones o decisiones estratégicas de la organización (Murray, 1989; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Keck, 1991; Smith et al, 1999; Knight et al., 1999; Miller et al., 1998). Estos modelos predican que la existencia de ciertos procesos de interacción en el equipo de alta dirección pueden mitigar el conflicto que se deriva de su diversidad, haciendo posible que la riqueza de perspectivas y conocimientos influyan en el desarrollo de una visión estratégica de carácter más innovador.

Amason (1996) señala que el conflicto es la cara y la cruz de una paradoja. El conflicto puede ser necesario ya que incrementa la calidad de las decisiones, pudiéndolas hacer más innovadoras y creativas, pero puede impedir el consenso, y por ello, la aceptación efectiva, que a su vez repercutirá en la implantación de la decisión. Por tanto, el conflicto no es bueno o malo en sí mismo, sino que sus efectos dependerán de su impacto sobre la capacidad del equipo para compartir una determinada visión y tomar decisiones. Algunos autores han destacado este carácter multidimensional distinguiendo dos dimensiones del conflicto: conflicto tarea o cognitivo y conflicto afectivo (Pelled et al., 1999; Amason, 1996; Jehn, 1992; Eisenhardt y Zabaracki, 1992).

El conflicto cognitivo es de carácter funcional y surge por las diferencias de opiniones dentro del equipo sobre cómo lograr mejor objetivos comunes. Este conflicto, si se canaliza adecuadamente, incrementa el carácter innovador y la calidad de las decisiones debido a que éstas se apoyan en una perspectiva común que emerge de la combinación de diferentes enfoques (Amason, 1996: 127).

La segunda dimensión es el conflicto afectivo que se define como el conflicto referido a relaciones emocionales o personales. Éste, provoca disfuncionalidades en la toma de decisiones ya que debilita la habilidad del equipo de trabajar juntos, disminuyendo también los esquemas mentales compartidos sobre las estrategias a seguir por la empresa (Smith, et al. 1994; Amason y Schweiger, 1994; Knight, et al., 1999; Amason y Mooney, 1999). Amason (1996: 127) señala, que este conflicto aparece cuando los desacuerdos son percibidos como críticas personales. Por tanto, el conflicto afectivo puede constituir una variable que mitiga o impide que se canalicen los efectos positivos de la diversidad, hacia el desarrollo de visiones innovadoras y enriquecidas dentro del EAD.

Algunos investigadores han establecido una relación entre los diferentes tipos de diversidad y características demográficas con las dos dimensiones analizadas del conflicto (Pelled, 1996; Amason, 1996, Knight et al., 1999). Así, el conflicto afectivo se derivaría de la diversidad producida por características demográficas que no pueden ser fácilmente modificadas (la edad, el género, la raza). El conflicto cognitivo emana de la diversidad de características demográficas relacionadas con la actividad, formación y función del equipo (background funcional, nivel de educación, antigüedad de los miembros en el EAD).

Si bien hemos argumentado que el conflicto cognitivo afecta positivamente a las decisiones creativas e innovadoras, Pelled et al. (1999) sugieren

que este conflicto podría derivar en un conflicto emocional si no existen procesos dentro del equipo que canalicen la riqueza que se derivaría de las diversidades de enfoques y opiniones. Los miembros del equipo pueden considerar que su visión sobre un determinado asunto es correcta y se muestren intolerantes ante visiones diferentes.

Por ello, algunos procesos que puedan darse dentro del equipo directivo a la hora de tomar decisiones, como los de búsqueda del acuerdo, pueden conseguir integrar la disparidad de enfoques hacia una visión consensuada, innovadora y enriquecida.

### 3.3. BÚSQUEDA DEL ACUERDO

Los procesos de búsqueda de acuerdos en la toma de decisiones, como hemos señalado, pueden influir en la relación existente entre diversidad y conflicto de EAD de modo que se aprovechen las ventajas del conflicto cognitivo y se eviten los perjuicios del afectivo (Amason, 1996; Amason y Sapienza, 1997; Knight et al., 1999). Algunos autores, encontraron que los grupos que utilizan comportamientos para buscar acuerdos logran obtener niveles de consenso más altos, o lo que es lo mismo, mitigan el conflicto afectivo dentro del grupo (Schwarz and Nandhakumar, 2002; Schweiger et al. 1986; 1989; Knight et al. 1999).

Knigth et al. (1999:448) definen «los comportamientos de búsquedas de acuerdos» como «aquellos que se intentan para producir consenso o acuerdo respecto a la estrategia de la empresa entre los miembros del EAD».

La búsqueda del acuerdo puede alcanzarse a través de procesos tales como el debate y la comprensión, por parte de todos los miembros del equipo, de las decisiones tomadas (Schwarz and Nandhakumar, 2002; Simons et al., 1999). Estos procesos intentan orientar al grupo de trabajo hacia un acuerdo amplio, de manera que se reduzcan los aspectos no deseables asociados al conflicto. El desarrollo de estos comportamientos por parte del EAD produce una serie de consecuencias beneficiosas, entre las que destacan la posibilidad de que el equipo trabaje con más información obtenida a partir de las distintas visiones de la realidad (Nonaka y Takeuchi, 1995; Sánchez y Mahoney, 1996). Esto puede provocar el desarrollar múltiples alternativas que se sintetizan en objetivos y cursos de acción comunes sobre los que exista acuerdo suficiente (Eisenhardt et al., 1997). Todas estas finalidades apuntan hacia la reducción del conflicto afectivo, mientras se consigue potenciar el consenso respecto a la necesidad e importancia de ciertas orientaciones estratégicas innovadoras para la empresa.

Basadas en estas argumentaciones se propone la segunda hipótesis de trabajo:

**H2:** *Los procesos de búsqueda de acuerdo se relacionan positivamente con el desarrollo de una visión estratégica innovadora por parte del EAD.*

Por otra parte, es necesario plantear el efecto que ejerce la existencia de procesos de búsqueda de acuerdo sobre la relación entre la diversidad del EAD

y el desarrollo de una visión estratégica innovadora. La existencia de estos procesos puede llegar a modificar la relación entre diversidad y la visión que el equipo desarrolle, por cuanto pueden evitar que aflore, desde la diversidad, un conflicto afectivo, creando así un clima de consenso que propicie una visión estratégica compartida si bien enriquecida. A través de estos procesos se logra que un equipo de dirección diverso se centre en la búsqueda de decisiones relevantes para el futuro de la empresa, evitando que la interacción entre sus miembros derive en un conflicto de carácter interpersonal. En definitiva, estos procesos pueden ejercer un efecto moderador, por cuanto afectaría a la dirección e incluso fortalecería de la relación entre la diversidad del EAD y el desarrollo de una visión estratégica de corte innovador.

Estos argumentos permiten el desarrollo de la siguiente hipótesis de trabajo:

**H3:** *Si existe en un alto grado procesos de búsqueda de acuerdo en la toma de decisiones, la diversidad del EAD afectará positivamente al desarrollo de una visión estratégica innovadora.*

#### **4. Metodología**

La muestra de este trabajo fue seleccionada a partir de la base de datos Dun and Bradstreet (2000). La población está constituida por las empresas con más de 50 trabajadores pertenecientes a los tres sectores españoles con mayor número de patentes registradas, según las estadísticas facilitadas por la Oficina Española de Patentes y Marcas (960 empresas). Los sectores seleccionados fueron: construcción de maquinaria industrial y agrícola, maquinaria y material eléctrico y electrónico, e industria química de base. Se obtuvieron respuestas por parte de 366 equipos de alta dirección, de las que 130 fueron consideradas respuestas válidas, por cuanto cumplían el requisito mínimo que habíamos establecido. Este requisito era el de obtener, al menos, cuatro cuestionarios de directivos, incluyendo el del Director General, por ello, fueron analizados un total de 520 cuestionarios. Consideramos que el análisis de 130 equipos directivos, entra dentro del índice normal utilizado en la literatura para este tipo de investigaciones. Así, a modo de ejemplo el trabajo de Knigth et al., (1999) analizó 83 equipos de dirección y Ancona y Caldwell efectuaron su investigación sobre 45.

Para la obtención de información se elaboró un cuestionario, con un total de 24 ítems, dirigido a los miembros del equipo de alta dirección. Cada una de las partes del cuestionario están basadas en trabajos ya existentes en la literatura (Knigth et al, 1999; Hambrick et al., 1996.; Smith et al., 1994 y Wiersema y Bantel, 1992). Con objeto de establecer su validez de contenido en el contexto español, el cuestionario fue testado previamente en 10 empresas. Para garantizar la fiabilidad de la participación real del directivo en el proceso de recogida de información, se corroboró telefónicamente que las personas encuestadas intervenían actualmente y activamente en los procesos de toma de decisiones estratégicas de sus empresas

El cuestionario se estructura en tres partes bien diferenciadas: la primera dirigida a determinar las características demográficas del EAD (5 ítems) (Wiersema y Bantel, 1992; Simith et al., 1994 y Hambrick et al., 1996); la segunda pretende identificar la existencia o no de mecanismos de búsqueda de acuerdo (6 ítems) (Knight et al., 1999); por último, una tercera trata de comprobar la existencia o no de una visión estratégica de carácter innovador en el EAD (13 ítems) (Knight et al., 1999) (Ver Anexo I y II).

#### 4.1. MEDIDAS DE LAS VARIABLES

##### 4.1.1. *Diversidad demográfica*

Diversidad demográfica. Para medir la diversidad demográfica del EAD, La Upper Echelon Theory utiliza distintos procedimientos dependiendo de las características de las variables (Knight et al, 1999; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al, 1996; Bantel y Jackson, 1989). Así, para las variables de tipo cuantitativo se utiliza el coeficiente de variación (desviación típica dividido por la media). Para las variables categóricas, se calcula el índice de Blau (1977) [ $H = (1 - S_i^2)$ ]; donde «i» es el porcentaje de individuos del equipo directivo en la categoría i-ésima. Un valor del índice próximo a la unidad significa elevada diversidad funcional entre los miembros del equipo directivo; por el contrario, si es próximo a cero, indica homogeneidad.

En la presente investigación, la diversidad del EAD se ha medido a través de las características demográficas: edad, educación, antigüedad de los miembros en el equipo de dirección y carrera funcional. Por tanto, la diversidad en la edad y en la antigüedad en el equipo de dirección, se determinó a través del coeficiente de variación. Para medir la diversidad funcional del equipo directivo preguntamos a cada uno de los encuestados las áreas funcionales en las que habían desempeñado el puesto de máxima responsabilidad a lo largo de su carrera profesional. Los perfiles considerados fueron: dirección general, marketing, finanzas, producción e I+D, y recursos humanos. A partir de ésta información se calculó el índice de heterogeneidad de Blau (1977). La diversidad educativa, se determinó también aplicando el índice de Blaud (1977) a las diferentes categorías o niveles de formación establecidos en el cuestionario. Estos fueron: ingeniería, ciencias, economía, administración y negocio, leyes, arte, y otros.

##### 4.1.2. *Búsqueda del acuerdo*

La medición de la variable «búsqueda del acuerdo» se ha realizado a través del cuestionario diseñado por Knight et al. (1999), usando seis ítems que se midieron a través de una escala Likert (1-5) (Véase anexo I).

Siguiendo el procedimiento adoptado en trabajos previos (Bourgeois, 1980; Dess, 1987; Knight et al., 1999), el valor de la variable se obtuvo a través de las medias de las respuestas dadas, por los miembros del EAD, para cada uno de los ítems. Posteriormente, se calculó una media global a

partir de las seis medias anteriores<sup>1</sup>. El Alpha de Crombach obtenido fue de  $\alpha=0,9179$ .

#### 4.1.3. *Visión estratégica innovadora*

En el trabajo se ha pretendido determinar el grado en el que el equipo de alta dirección comparte una visión estratégica común de carácter innovador. Para ello hemos utilizado 13 ítems medidos a través de una escala de Likert (1-5), extraídos del cuestionario utilizado por Knight et al. (1999), y que identificaban el carácter innovador de la visión estratégica del EAD. La elección de estos ítems, se debió al hecho de que nos interesa analizar el valor, que para los directivos, tienen actitudes y acciones estratégicas orientadas a la innovación, proactividad, riesgo, etc. (Ver anexo II). Para el cálculo de esta variable se obtuvieron las medias de las respuestas dadas a cada uno de los 13 ítems, calculándose una media global desde estas últimas<sup>2</sup> (Alfa= 0,7416).

Esta medida, constituye un estimador directo del grado por el cual el EAD comparten una visión estratégica de carácter innovador. Es importante señalar que esta medida no es una valoración objetiva de la estrategia actual de la empresa, sino que es un subrogado que intenta medir la percepción que el EAD posee sobre el carácter más o menos innovador de asuntos estratégicos de sus organizaciones (Knight et al., 1999: 453).

#### 4.2. VARIABLE DE CONTROL

Existen estudios que han puesto de manifiesto que el tamaño de la empresa puede estar vinculado con la mayor o menor propensión a la innovación (Bantel y Jackson, 1989; Cohen y Mowery, 1984; Rothwel y Zegveld, 1985). Un incremento en el tamaño de la organización le añade complejidad a su estructura, a los sistemas formalizados de planificación y control y a la asignación de recursos (Quinn y Cameron, 1983). Como resultado, una diferencia de tamaño organizativo puede estimular o crear resistencia al cambio y mayor o menor agilidad organizativa (Tushman y Romanelli, 1985). Así, organizaciones de diferentes tamaños pueden incidir en que el EAD tenga una mayor o menor propensión a la innovación o al cambio.

Por tanto, la introducción del tamaño, como variable de control, contribuye a que sea posible analizar la incidencia de la diversidad demográfica y la búsqueda de acuerdo sobre la visión estratégica del EAD aislando su efecto.

Para contrastar el efecto que el tamaño puede tener sobre la visión estrate-

<sup>1</sup> Al objeto de valorar si es apropiado agregar respuestas individuales a nivel de equipo se procedió a obtener el índice  $r(WG(J))$  (James, Damaree & Wolf, 1984). El valor del índice confirmó que la agregación era adecuada.

<sup>2</sup> Igualmente se calculó el índice  $r(WG(J))$  (James, Damaree & Wolf, 1984), confirmando que la agregación era adecuada.

técnica del EAD obtuvimos el logaritmo neperiano del tamaño de las empresas medido éste a través del número de trabajadores.

## 5. Descripción de los datos

En la Tabla 1 se muestran los estadísticos descriptivos de cada una de las variables, así como la matriz de correlación de las variables independientes.

TABLA 1.—*Estadísticos descriptivos y matriz de correlación (variables independientes)*

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Tip.	1	2	3	4	5	6
1. Edad	130	0	0,45	0,1655	0,11514	1,00					
2. DanEq	130	0	1,73	0,5393	0,35910	0,460**	1,00				
3. Deduca	96	0	0,66	0,2063	0,23416	0,163	-0,012	1,00			
4. Dfun	112	0	0,66	0,4577	0,13895	0,068	0,092	0,145	1,00		
5. Tamaño	130	2,89	7,71	4,9286	0,80040	0,011	0,076	0,038	-0,032	1,00	
6. Bacter	130	1,33	4,94	3,8962	0,74543	0,068	0,001	-0,010	-0,067	0,144	1,00

Dedad: Diversidad en la edad  
DanEq: Diversidad en la antigüedad en el Equipo de dirección  
Deducat: Diversidad educativa  
Dfun: Diversidad funcional  
Tamaño: Tamaño de la empresa (núm. de trabajadores)  
Bacter: Proceso búsqueda de acuerdo

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como se observa en esta tabla, existen correlaciones significativas entre las variables independientes diversidad en la edad y diversidad en la antigüedad en el equipo de dirección. Sin embargo, en el modelo no se aprecian síntomas de multicolinealidad. Por otra parte, las regresiones auxiliares proporcionan coeficientes de determinación inferiores al de la regresión original.

Una vez efectuados los análisis preliminares, se ha procedido a contrastar las hipótesis efectuando diferentes análisis de regresión.

Al objeto de contrastar la primera hipótesis, la cual establecía una relación directa entre diferentes medidas de diversidad del EAD y el desarrollo de una visión estratégica de carácter innovador, se ha efectuado un análisis de regresión lineal (véase Tabla 2).

En este análisis la variable dependiente está constituida por la visión estratégica desarrollada por el equipo de dirección y las variables independientes por: la diversidad en la edad, diversidad en la antigüedad en el equipo, diversidad educativa y la diversidad funcional. Los resultados del análisis indican que el modelo de relación planteado es muy deficiente, ya que no es significativo y explica únicamente el 6% de la relación establecida ( $p=0,433$ ;  $R^2 = 0,060$ ). Por tanto, parece que la diversidad del EAD no tiene ningún efecto o influencia directa sobre el desarrollo de una visión de carácter innovador en el EAD.

TABLA 2.—Análisis de regresión lineal. Hipótesis 1. N=130

Variables	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Beta	t
Constante	2,849			5,846**
Dedad	0,036	0,487		
DtanEq	-0,007	0,623	0,008	0,057
Ddeduca	0,413	0,190	-0,005	-0,034
Dfin	0,108	0,260	0,182	1,592
Tamaño	0,109	0,550	0,022	0,196
		0,074	0,166	1,479
F= 0,985 R <sup>2</sup> = 0,060				
* Sig. 5%				
** Sig. 10%				
MEDIDAS DE LAS VARIABLES				
VEI = Media de los distintos items que miden la visión innovadora				
Dedad = Coeficiente de Variación de la edad				
DtanEq = Coeficiente de Variación de la antigüedad en el Equipo de dirección				
Ddeduca = índice de Blau respecto al nivel educativo del EAD				
Dfin = índice de Blau respecto al Background funcional del EAD				
Tamaño: Ln del tamaño de las empresas (núm. de trabajadores)				

Para la contratación de la segunda hipótesis se ha efectuado un segundo análisis de regresión lineal. En éste la relación de influencia se establece entre el proceso de búsqueda de acuerdo (variable independiente) y la visión estratégica del EAD (variable dependiente). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el proceso de búsqueda de acuerdo influye directamente y positivamente en el desarrollo de una visión innovadora. El modelo es significativo al 99% y explica el 41,9% de las relaciones establecidas (p= 0,000; R<sup>2</sup>=0,419).

TABLA 3.—Análisis de regresión lineal. Hipótesis 2. N=130

Variables	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Beta	t
Constante	1,856			10,424**
Bacuer	0,431	0,178		
		0,045	0,648	9,614**
F= 92,427 (p=0,000) R <sup>2</sup> = 0,419				
* Sig. 5%				
**Sig. 10%				
Medidas de las Variables				
VEI = Media de las medias de los distintos items que miden la visión innovadora				
Bacuer= Media de las medias de los diferentes items que miden los procesos de búsqueda de acuerdo				
Tamaño: Ln del tamaño de las empresas (núm. de trabajadores)				

Por último, al objeto de contrastar la relación mediada establecida en la tercera hipótesis, ha sido efectuado un análisis de regresión lineal paso a paso. La variable dependiente del modelo es la visión estratégica desarrollada por el EAD. Las variables independientes vienen constituidas por las diferentes medidas de diversidad consideradas. El efecto moderador de los procesos bú-

queda de acuerdo se introdujo en el modelo a través de diferentes términos de interacción. Éstos fueron calculados mediante el producto entre la variable búsqueda del acuerdo con cada una de las variables que miden la diversidad (variables independientes). La variable de control considerada para la contrastación de esta hipótesis ha sido el tamaño de la empresa

Con la introducción del término de interacción se pretende analizar si la existencia de procesos de búsqueda de acuerdo modifica la relación entre las variables que miden la diversidad del EAD y la visión innovadora que éste desarrolle. Baron y Kenny (1986) establecen que, en términos generales, una variable moderadora afecta a la dirección y/o fortaleza de la relación entre una variable independiente y la variable dependiente. Los autores señalan que en caso de que la variable moderadora y la variable independiente sean continuas, y si se presume que el efecto de la variable independiente (X) sobre la dependiente (Y) varía linealmente con respecto al variable moderadora (Z), entonces el efecto moderador puede ser obtenido mediante el producto XY (Baron y Kenny, 1986: 1176).

El modelo puede ser representado mediante la siguiente función:

$VEI = f(\text{Dedad}, \text{DanEq}, \text{Deduca}, \text{Dfun}, \text{Tiedad}, \text{TlanEq}, \text{Tleduca}, \text{Tifunc}, \text{Bacuer}, \text{Tamaño})$

Siendo:

VEI= Visión estratégica innovadora del EAD

Dedad= Diversidad en la edad

DanEq= Diversidad en la antigüedad en el equipo de los miembros.

Deduca= Diversidad educativa

Dfun= Diversidad funcional

Tiedad= Término de interacción de la variable búsqueda de acuerdo con la variable diversidad de la edad

TlanEq= Término de interacción de la variable búsqueda de acuerdo con la variable diversidad en la antigüedad en el equipo

Tleduca= Término de interacción de la variable búsqueda de acuerdo con la variable diversidad educativa

Tifunc= Término de interacción de la variable búsqueda de acuerdo con la variable diversidad funcional

Bacuer= Búsqueda del acuerdo

Tamaño= Tamaño de la empresa (núm. de trabajadores).

Los resultados del análisis que se presentan en la Tabla 4 ponen de manifiesto que el modelo es significativo al 99% y explica un 47,7% de las relaciones establecidas ( $p = 0.000$ ;  $R^2 = 0,477$ ).

Las variables que presentan una relación significativa de signo positivo con la variable dependiente son: la búsqueda del acuerdo a un nivel del 99% y el término de interacción de la variable búsqueda de acuerdo con la diversidad educativa a un nivel del 95%. Esto resultados nos indica que en situación de consenso estratégico la diversidad educativa ejerce un efecto positivo sobre la innovación. El resto de variables, incluida la variable de control, parecen no tener ninguna incidencia en la visión innovadora que desarrollen los EAD, y por lo tanto, han sido excluidos del modelo.



TABLA 4.—Análisis de regresión lineal paso a paso. Hipótesis 3. N=130

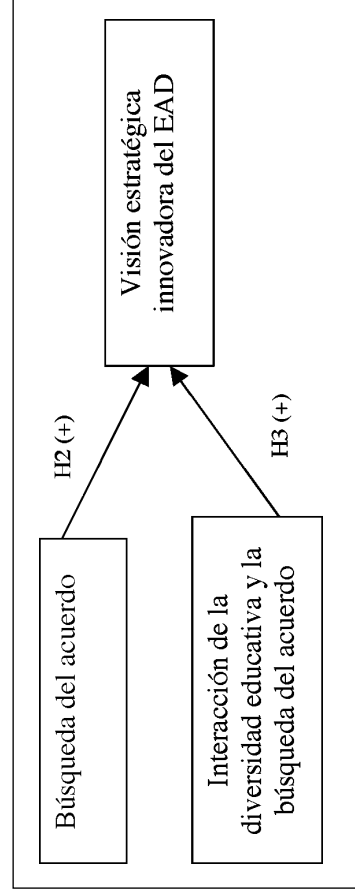
Modelo 2	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Beta	t
	B	Error típ.				
Constante	1,681	0,228				7,371**
Bacuer	0,457	0,59			0,637	7,773**
Tleduca	0,105	0,047			0,185	2,261*

F= 36,459 (p=0,000) R2= 0,477  
 \* Sig. 5%  
 \*\*Sig. 10%

Méridas de las Variables  
 VEI = Medias de las medias de los distintos ítems que miden la visión innovadora  
 Bacuer= Medias de las medias de los diferentes ítems que miden los procesos de búsqueda de acuerdo  
 Tleduca= Término de interacción de la variable diversidad educativa con la variable búsqueda del acuerdo

Los resultados obtenidos de las hipótesis contrastadas se recogen en el siguiente gráfico

GRÁFICO 1.—Relación extraída de los resultados del análisis



## 6. Discusión y conclusiones

El propósito de esta investigación es doble, por una parte, examinar si la diversidad del EAD es una característica que afecta positivamente al desarrollo de una visión innovadora y, por otra, analizar la naturaleza de dicha influencia, en el sentido de si es directa o bien está mediada por otros factores, como es la existencia de procesos de búsqueda de acuerdo en el EAD.

Para desarrollar el análisis de estas cuestiones de investigación, se han establecido tres hipótesis de trabajo.

Los resultados obtenidos en el primer análisis (h1), ponen de manifiesto que las distintas medidas de diversidad de los equipos de dirección parecen no afectar a la visión estratégica que éstos desarrollen, ni positiva ni negativamente. Por tanto, la primera hipótesis del trabajo no ha sido contrastada.

Estos hallazgos apoyan parcialmente los obtenidos en otras investigaciones. Así, Wiersema y Bantel (1992), no encontraron relación alguna entre la

diversidad en la edad y en la antigüedad en el EAD con el cambio estratégico. O'Reilly y Flatt (1989), hallaron una relación negativa entre la diversidad de la antigüedad y la innovación. El trabajo de Bantel y Jackson (1989), revela una relación no significativa entre la diversidad de la edad y la antigüedad con la innovación.

Una explicación para la falta de incidencia de la diversidad en la edad y en antigüedad en el equipo, ha sido argumentada por Wiersema y Bantel, (1992). Estos autores señalan que la diversidad del equipo respecto a la edad y la antigüedad no contiene las características adecuadas que inciden directamente en la creatividad y la innovación. Estos hallazgos nos permiten cuestionar los argumentos que sostienen que la diversidad en la antigüedad en el equipo puede estar asociada con un conflicto de carácter cognitivo (Pelled, 1996; Amason, 1996). De hecho algunas investigaciones indican que niveles extremos de estos tipos de diversidad pueden generar efectos disfuncionales que perjudiquen la adopción de elecciones estratégicas, como es el caso de la innovación (Bantel y Jackson, 1989). Sin embargo, este particular tampoco ha sido demostrado en nuestro análisis.

Por otra parte, si bien existen argumentos teóricos sobre que ambas diversidades incrementan la variedad de perspectivas y estimula enfoques diferentes, para que esto tenga un efecto creativo sobre la visión, es necesario una elevada interacción de los miembros del equipo que puede no darse en el ámbito de la alta dirección. Algunos trabajos han encontrado una relación positiva al nivel de equipos de trabajo (Grupos de I+D), sin embargo estos hallazgos no pueden generalizarse en el caso del EAD (Zanger y Lawrence, 1989; Katz, 1982).

Respecto a la diversidad funcional y educativa es necesario señalar que existen trabajos de carácter empírico que han puesto de manifiesto que afectan de forma positiva a decisiones y tendencias innovadoras en la empresa (Wiersema y Bantel, 1992; Bantel y Jackson, 1989). Parece que la heterogeneidad de conocimientos, formación y experiencias, que está asociada a dichas diversidades, realmente, tienen alguna incidencia en el carácter innovador de las organizaciones (Bantel y Jackson, 1989).

La falta de hallazgos respecto a la diversidad funcional puede deberse a la forma en que se ha conceptualizado y medido esta variable. Los efectos positivos que pueden derivarse de esta diversidad emanarán si no surge un conflicto afectivo. Como señalan Bunderson y Sutcliffe (2002), cuando la diversidad funcional se establece en términos de diversidad en las distintas categorías funcionales que dominan en los miembros del equipo, éstos pueden que no estén dispuestos a compartir sus conocimientos heterogéneos para que surjan ideas y decisiones creativas. La razón es que las personas tienden a sentirse pertenecientes a un grupo social (funcional) al que le atribuyen características, habilidades y conocimientos positivos o superiores, tendiendo a asignarles características negativas a otros grupos diferentes. Estos estereotipos y tendencias pueden minar la colaboración, impidiendo la capacidad de ser creativos e innovadores. Sobre todo, más que generar conflicto directo, se puede generar distanciamiento o falta de actitud hacia la colaboración efectiva. En definitiva, establecer la diversidad funcional en términos de las distintas cate-

gorías funcionales que más dominan en cada uno de los miembros del EAD, puede producir problemas de identificación funcional a un grupo particular, lo que restringe la comunicación y la colaboración (Bunderson y Sutcliffe, 2002). Por ello, podría ser necesario la existencia de procesos que potencien la integración y el consenso del grupo al objeto de hacer aflorar la riqueza de la diversidad funcional. Estos resultados nos llevan a pensar que la diversidad funcional no afecta directamente a la innovación, a no ser que exista un contexto de consenso en el EAD.

El segundo objetivo consistía en establecer si los procesos de búsqueda del acuerdo juegan un papel importante en la formación de visiones estratégicas innovadora en el EAD, y por otra parte, si la interacción de éstos con la diversidad repercute en dicha visión. Este objetivo está en línea con la corriente crítica abierta sobre la relación directa y no testada que establece la Upper Echelon Theory entre variables demográficas y variables resultadas. La idea que subyace es que no todas las características que producen diversidad, necesariamente, influyen sobre la visión estratégica de la Dirección, y si lo hacen, puede que su influencia esté afectada por otras variables. La importancia de procesos de interacción que se dan en el equipo, como «buscar el acuerdo», puede afectar tanto al consenso de la visión como a la canalización de la riqueza de enfoques que podría obtenerse de algunos tipos de diversidad.

Los resultados obtenidos en este trabajo apoyan claramente la importancia de los procesos que se dan en el interior del equipo, por cuanto, tras introducir el efecto mediador de la variable proceso «búsqueda de acuerdo», el modelo que explica la incidencia de las características demográficas sobre la visión directiva aparece claramente mejorado (hipótesis 3). La diversidad educativa, cuando existen procesos de búsqueda de acuerdo, afecta de manera directa y positiva a la visión del equipo. Por otra parte, los procesos de búsqueda de acuerdo influyen directamente en la formación de dicha visión (hipótesis 2). Por ello, la segunda hipótesis ha sido totalmente contrastada y la tercera parcialmente.

Los hallazgos del trabajo de Knight et al, (1999), soportan en parte los resultados de este trabajo. Únicamente encontraron vínculos con dos medidas de diversidad (funcional y educativa). Por otra parte, tras incluir la variable búsqueda de acuerdo y conflicto cognitivo (interpersonal) también se obtuvo un modelo mejorado de relaciones. Estos hallazgos sugieren que los procesos de grupo añaden más información sobre el consenso estratégico de lo que explicarían las medidas demográficas.

Los resultados obtenidos en este segundo análisis vuelven a corroborar los hallazgos de la contrastación de la primera hipótesis, ya que la diversidad «per se» del EAD parece no tener una influencia significativa en la formación de visiones innovadoras dentro de equipo. Existen procesos dentro del grupo que afectan o condicionan dicha influencia. Además, se ha puesto de manifiesto que no todos los tipos de diversidad influyen por igual en el desarrollo de visiones innovadoras. Así, la diversidad en la edad, en la antigüedad en el equipo y la funcional parecen no tener ningún efecto.

Como conclusión destacaríamos que, en la muestra de empresas analizadas pertenecientes a sectores innovadores, parece que es la diversidad educa-

tiva la que afecta a la visión innovadora del equipo, cuando existen procesos de búsqueda de acuerdos. Por ello, los procesos de búsqueda de acuerdos influyen de forma positiva sobre la riqueza en capacidades y destrezas que aporta esta diversidad. Estos argumentos tienen apoyo en la literatura, algunos autores han afirmado que un equipo dotado de diversidad educativa puede estar mejor dotado para tratar con un amplio rango de temas estratégicos, ensanchando las perspectivas a la hora de tomar decisiones lo que incita al debate y al desarrollo de visiones y decisiones innovadoras (Wiersema y Bantel, 1992; Bantel y Jackson, 1989).

Estos hallazgos también están en línea con la corriente de investigación que destaca y analiza las consecuencias positivas y negativas de la diversidad a través de los diferentes tipos de conflictos que puedan surgir entre los miembros del EAD (Amason y Mooney, 1999; Pelled et al., 1999; Smith et al., 1994; Knight et al., 1999; Miller et al., 1998) Esta línea de trabajo propone la necesidad de estudiar aquellos procesos del equipo capaces de canalizar los efectos positivos.

El conflicto cognitivo, que se deriva de la diversidad funcional y educativa, puede tener un efecto positivo sobre la visión del EAD, por cuanto implica desacuerdos o puntos de vista diversos respecto a áreas de la actividad propia de la alta dirección, tal y como se manifiesta en los resultados alcanzados en el trabajo. Sin embargo, los efectos de la diversidad que emanan de variables como la edad, o el tiempo de permanencia en la empresa no necesariamente enriquecen la visión del equipo. Por el contrario, pueden generar un conflicto afectivo que disminuya la habilidad de trabajar en grupo (Amason, 1996; Pelled et al., 1999), extremo éste que no ha sido contrastado en el presente trabajo.

Las posibles explicaciones a la contrastación parcial de algunas de las cuestiones planteadas en esta investigación pueden deberse a cuestiones operativas tales como, el tamaño y la naturaleza de la muestra y los modos de hacer operativas las variables. Sin embargo, otras explicaciones de mayor profundidad y que dejan abiertas líneas de investigación apuntan a que las diferentes medidas de diversidad no afecten del mismo modo a diferentes variables analizadas, como hemos señalado anteriormente. Es decir, puede ser que en el desarrollo de una visión innovadora únicamente tenga relevancia la diversidad educativa, y sin embargo ésta no afecte a otras variables de resultados. Esto nos debería llevar a que, en esta línea de investigación, se desarrollara una mayor apreciación teórica en el vínculo positivo o negativa entre distintas medidas de diversidad del equipo y diferentes variables resultados (estratégicas, financieras).

Otra limitación del trabajo es no haber medido directamente el conflicto que pudiera darse en el equipo. Únicamente hemos asumido que la diversidad produce conflicto y que los efectos positivos de éste pueden canalizarse a través del proceso de búsqueda de acuerdo. Así, una línea de investigación abierta sería analizar la relación potencial entre diferentes tipos de diversidad y de conflictos, estudiando el impacto que procesos, como la búsqueda de acuerdo, podrían tener en esta relación y en la variable resultado.

## Referencias bibliográficas

- AMASON, A. C. (1996), «Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams», *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 1, págs. 123-148.
- AMASON, A. C. y SCHWEIGER, D. M. (1994), «Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance», *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, págs. 239-253.
- AMASON, A. C. y SAPIENZA, H. J. (1997), «The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict», *Journal of Management*, vol. 23, págs. 495-516.
- AMASON, A. C. y MOONEY, A. C. (1999), «The Effects of Past Performance on Top Management Team Conflict in Strategic Decision making», *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, núm. 4, págs. 340-359.
- ANCONA, D. G. y CALDWELL, D. F. (1992), «Demography and Design: Predictions of New Product Team Performance», *Organization Science*, vol. 3, págs. 321-341.
- BARON, R. M. y KENNY, D. A. (1986), «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, núm. 6, págs. 1173-1184.
- BLAUD, P. M. (1977), *Inequality and Heterogeneity*, Nueva York, Free Press.
- BANTEL, K. A. (1993), «Top Team, Environment, and Performance Effects on Strategic Planning Formality», *Group and Organization Management*, vol. 18, págs. 436-458.
- BANTEL, K. A. y JACKSON, S. E. (1989), «Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team make a Difference?», *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, núm. 10, págs. 107-124.
- BOURGOIS, L. J. (1980), «Performance and Consensus», *Strategic Management Journal*, vol. 1, núm. 3, págs. 227-248.
- 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. 5, núm. 5, págs. 875-893.
- CANNELLA, A. A.; PETTIGREW, A. y HAMBRICK, D. (2001), «Upper Echelons: Donal Hambrick on Executives and Strategy», *The Academy Of Management Executive*, vol. 5, núm. 3, págs. 36-42.
- COHEN, W. y MOWERY, D. (1984), «Firm Heterogeneity and R&D: an agenda for Research», en B. Bozeman, M. Crow y A. Link (eds.), *Strategic Management Industrial R&D*, Lexington, New York, págs. 107-120.
- CHILD, J. (1972), «Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, vol. págs. 1-22.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963). *A behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DESS, G. G. (1987), «Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry», *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 3, págs. 259-277.
- EISENHARDT, K.; KAHWAY, J. y BOURGEOIS, L. (1997), «How management Teams Can Have Good Fight», *Harvard Business Review*, vol. 75 (July-August), págs. 77-85.
- EISENHARDT, K. M. y SCHOONHOVEN, C. (1990), «Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor ventures, 1979-1988», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 504-529.

- EISENHARDT, K. M. y ZABARACKI, M. J. (1992), «Strategic Decision Making», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 17-37.
- 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.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. C. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, MN.
- GHISELLI, E. y LODAHL, T. (1958), «Patterns of Managerial Traits and Group Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 57, págs. 61-66.
- HAMBRICK, D. C. y SNOW, C. (1977), «A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organization», *Academy of management Proceedings*, págs. 109-12.
- 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.; SEUNG, Ch. T. y MING-JER, Ch. (1996), «The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 4, págs. 659-684.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995), *Compiendo por el Futuro*. Editorial Ariel, Barcelona.
- HOFFMAN, L. R. y MAIER, N. R. (1961), «Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 62, págs. 401-407.
- IRAMI, H. y NUMAGAMI, T. (1992), «Dynamic Interaction Between Strategy and Technology», *Strategic Management Journal*, vol.13, págs. 119-135.
- JAMES, L. R.; DEMAREE, R. G. y WOLF, G. (1984), «Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias», *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, págs. 85-98.
- JACKSON, S.; MAY, K. E. y WHITNEY, K. (1995), «Understanding the Dynamics of Diversity in Decisions Making Teams», en R.A. Guzzo and E. Salas (eds.), *Team Effectiveness and Decision making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, págs. 204-261.
- JEHN, K. A. (1992), «The Impact of Intragroup Conflict on Effectiveness: A Multithod Examination of Benefits and Detriment of Conflict», Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University.
- KATZ, R. (1982), «The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, págs. 81-104.
- KECK, S. L. (1991), «Top Executive Team Structure: Does it matter Anyway?», Paper presented at the Academy of management Meeting, Miami.
- 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.
- KIM, D. y KOGUT, B. (1996), «Technological Platforms and Diversification», *Organization Science*, vol. 7, núm. 3, págs. 283-301.
- 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.
- 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.
- LATTIMERT, R. L. (1998), «The Case for Diversity in Global Business, and the Impact of Diversity on Team Performance», *Competitiveness Review*, vol. 8, núm. 2, págs. 3-17.

- LAWRENCE, B. S. (1997), «The Black Box of Organizational Demography», *Organizational Science*, vol. 8, núm. 1, págs. 1-22.
- LEVITT, B. y MARCH, J. (1988), «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, vol. 14, págs. 319-340.
- MARCH, J. (1994), «The Evolution of Evolution», en Joel A. C. Baum and Jitendra V. Singh (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press.
- MCCAIN, B.; O'REILLY, C. y PFEFFER, J. (1983), «The Effects of Departmental Demography on Turnover», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, págs. 626-641.
- MEYER, M. y UTTERBACK, J. (1993), «The Product Family and The Dynamics of Core Capability», *Sloan Management Review*, Spring, págs. 29-47.
- MEZIAS, S. y LANT, T. (1994), «Mimetic Learning and the Evolution of Organizational Populations», En Joel A.C. Baum y Jitendra V. Singh, (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press.
- MICHEL, A. L. y HAMBRICK, D. C. (1992), «Diversification posture and the characteristics of the top management team», *Academy of Management Journal*, vol. 35, págs. 9-37.
- MILLER, C-CH.; BURKE, L. M. y GLICK, W. H. (1998), «Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 39-58.
- MURNIGHAN, J. K. y CONLON, D. E. (1991), «The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets», *Administrative Science Quarterly*, 36: 165-186.
- MURRAY, A. I. (1989), «Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 125-141.
- NOBEOKA, K. y CUSUMANO, M. (1997), «Multi-project Strategy and Sales Growth: The Benefits of Rapid Design Transfer in New Product Development», *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 3, págs. 169-186.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York Oxford. Oxford University Press.
- O'REILLY, C. A. y FLATT, S. (1989), «Executive Team Demography, Organizational Innovation and Firm Performance», Working paper. University of California, Berkeley.
- O'SULLIVAN, M. A. (2000). *Contests For Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford University Press, New York.
- 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. 83-101
- PAVITT, K. (1991), «Key Characteristics of the Large Innovating Firm», *British Journal of Management*, vol. 2, págs. 41-50.
- PEGELS, C. C.; SONG, Y. I. y YANK, B. (2000), «Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 21., págs. 911-923.
- PELLED, C. H. (1996), «Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory», *Organization Science*, vol. 7, págs. 615-631.
- PELLED L. H.; EISENHARDT, K. M. y XIN, K. R. (1999), «Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 1, págs. 1-28.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: NY, Wiley & Sons.
- PFEFFER, J. (1983), «Organizational Demography», En L.L. Cummings and BARRY M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.

- PITCHER, P. y SMITH, A. D. (2001), «Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies», *Organization Science*, vol. 12, núm. 1, págs. 1-18.
- PRIEM, R. L. (1990), «Top management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performances», *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 6, págs. 469-478.
- QUINN, R. E. y CAMERON, K. (1983), «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», *Management Science*, vol. 29, págs. 33-50.
- ROMANELLI, E. y TUSHMAN, M. L. (1986), «Inertia, environments and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research», *Management Science*, vol. 32, págs. 608-621.
- ROTHWELL, R. y ZEGVELD, W. (1985). *Reindustrialization and Technology*. Longman, Essex, UK.
- SÁNCHEZ, R. y MAHONEY, J. T. (1996), «Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design», *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 10, págs. 63-67.
- SCHWARZ, M. y NANDHAKUMAR, J. (2002), «Conceptualizing the Development of Strategic Ideas: a Grounded Theory Analysis», *British Journal of Management*, vol. 13, núm. 1, págs. 67-83.
- SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R. y RAGAN, J. W. (1986), «Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision making», *Academy of management Journal*, vol. 29, págs. 51-71.
- SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R. y RECHNER, P. L. (1989), «Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision making», *Academy of Management Journal*, vol. 32, págs. 745-772.
- SIMONS, T.; PELLE, L. H. y SMITH, K. A. (1999), «Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams», *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 6, págs. 662-673.
- SMITH, K. G.; SMITH, K. A.; OLIAN, J. D. Jr.; SIMS, H. P.; O'BANNON, D. P. y SCULLY, J. A. (1994), «Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, págs. 412-438.
- TIHANYI, L.; ELLSTRAND, A. E.; DAILY, C. M.; y DALTON, D. R. (2000), «Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification», *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, págs. 1157-1177.
- TUSHMAN, M. y ROMANELLI, E. (1985), «Organizational Evolution: a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. En L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behaviour*, vol. 7, págs. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- WAGNER, G. W.; PFEFFER, J. y O'REILLY, C. A. (1984), «Organizational Demography and Turnover in Top Management Groups», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, págs. 74-92.
- WIERSEMA, M. F. y BANTEL, K. A. (1992), «Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change», *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 1, págs. 91-121.
- ZANGER, T. R. y LAWRENCE, B. S. (1989), «Organizational Demography: The Differential Effects of age and Tenure Distributions on Technical Communication», *Academy of management Journal*, vol. 32, págs. 353-376.



**Anexo 1**

BUSCANDO ACUERDO
Las decisiones del comité de dirección no se consideran concluidas hasta que todos los miembros están de acuerdo o las aceptan
Las ideas de todos los miembros se incorporan en las decisiones
Todos los miembros del comité de dirección están comprometidos para alcanzar las metas de la empresa
Cuando hay que tomar decisiones importantes, el equipo se esfuerza mucho para alcanzar una decisión
Los componentes del comité de dirección están de acuerdo con las decisiones finalmente tomadas
En su opinión, antes de tomar una decisión se han considerado todas las opciones que pueden incrementar la eficiencia de la empresa

## Anexo 2

VISIÓN ESTRATÉGICA INNOVADORA
Creemos que entornos inestables y con rápidos cambios, suministran más oportunidades que amenaza
Nuestra prioridad competitiva es desarrollar nuevos productos
Para nosotros es prioritaria la rapidez en el desarrollo de productos en relación con nuestros competidores
El sector en el que actúa la empresa se caracteriza por rápidos cambios en la tecnología de producción
El sector en el que actúa la empresa se caracteriza por rápidos cambios en los productos
Ponemos un fuerte énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovación
Definimos nuestros objetivos estratégicos a largo plazo (sobre 5 años)
Introducimos productos completamente nuevos más que productos que simplemente incorporen modificaciones sobre los ya existentes
Valoramos a largo plazo las implicaciones que los cambios tecnológicos pueden producir sobre nuestros productos y servicios
Buscamos ventajas desde todas las áreas funcionales cuando tomamos decisiones estratégicas importantes
Recibimos de clientes y proveedores frecuentes ideas sobre nuevos productos y procesos
Cuando vemos una oportunidad de negocio podemos evaluarla con más rapidez que nuestros competidores
Valoramos el potencial de nuestros recursos estratégicos para competir en el futuro