

Una aproximación a la diversidad cultural en los Equipos de la Alta Dirección o Top Management Team (TMT) y su relación con la innovación

An approach to cultural diversity in Top Management Teams (TMT) and its relationship with innovation

Jorge Del-Río-Cortina

jdelrio@utb.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-6127-8450>

Ph.D en Administración. MBA. Administrador de Empresas. Investigador Senior Minciencias 2018. Asesor y consultor en temas organizacionales, enfocado en desarrollo y potencialización de la innovación para elevar el desempeño organizacional. Experiencia en la academia, gestión administrativa en academia, así como en cajas de compensación, recreación y salud.

Resumen

Este documento tiene como propósito examinar la relación de la innovación y los Equipos de Alta Dirección (EAD) o Top Management Team (TMT) desde la óptica de la diversidad cultural. Para tal fin se realizó una investigación bibliométrica usando como base principal el servicio en línea de información científica Web of Science (WoS). Se analizaron 467 registros bibliográficos en los últimos 20 años, y se encontró un incremento en la producción científica de la temática en su conjunto. Los hallazgos más importantes indican que la diversidad cultural podría ser una nueva óptica desde la cual observar los TMT, dando origen a una nueva mirada que permita dilucidar cómo los aspectos compartidos de los miembros de un equipo en elementos cada vez más profundos podrían interrelacionarse con la innovación, por lo que se generan discusiones y conclusiones.

Palabra clave: *innovación, Equipos de Alta Dirección (EAD), diversidad cultural, interrelación.*



Abstract

The purpose of this paper is to examine Top Management Teams (TMT) from the perspective of cultural diversity in the light of innovation. To this end, a bibliometric research was carried out using the Web of Science (WoS) online scientific information service as the main basis. A total of 467 bibliographic records were analyzed over the last 20 years, finding an increase in the scientific production of the subject as a whole. The most important findings indicate that cultural diversity could be a new perspective from which to observe the TMT, giving rise to a new branch that allows to elucidate how the shared aspects of managers in increasingly deeper elements could be interrelated with innovation within the organization, thus generating discussions and conclusions.

Keywords: *innovation, Top Management Teams (TMT), cultural diversity, interrelationship.*

1. INTRODUCCIÓN

Un sello distintivo de la nueva economía es la capacidad de las organizaciones para darse cuenta del valor económico de su colección de activos de conocimiento, así como sus activos de información, distribución de producción y afiliación (Gold et al., 2001). En ese orden de ideas, 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 (Camelo-Ordaz y Valle-Cabrera, 2005), por tanto, existe una relación relevante entre los equipos de alta dirección y la innovación.

En ese marco, la globalización ha llevado al encuentro e interpenetración de diferentes condiciones económicas, sociales y culturales; es por eso por lo que la mayoría de las organizaciones buscan formas de gestionar esta diversidad cultural de la mejor manera y así aumentar la innovación (Granell Alcalá y Lozano Aguilar, 2016). Precisamente, la innovación dentro de la organización depende en gran medida de la forma en que se manejen las relaciones entre las culturas en el interior de la organización, dando significado a la comprensión de la diversidad cultural y demográfica (Ramírez y Del Río León, 2008).

Lo anterior no se refiere simplemente a tolerar y tratar a las personas de diferentes razas y grupos étnicos de manera justa, si no que va más allá, respetando, empoderando y aprovechando al máximo una amplia gama de diferencias culturales y personales (Suárez et al., 2020). Es así que una de la finalidad de la organización es permitir que las personas de todos los orígenes culturales desarrollen todo su potencial, independientemente de su género, nacionalidad, raza o religión, u otras identidades (Ramírez y Del Río León, 2008). En ese sentido, la diversidad cultural se entiende en el englobe de todos los diferentes miembros que componen la organización, con diferentes valores e ideales y que a su vez representan diferentes culturas, generaciones, ideas, formas de pensar y formas de trabajar (Granell Alcalá y Lozano Aguilar, 2016; García Morato, 2012).

Para verificar la integridad y exhaustividad de la literatura relacionada con los TMT, su diversidad cultural y la innovación en su conjunto, este documento presenta un estudio bibliométrico de los términos relacionados con las áreas mencionadas. La investigación fue obtenida a través de la base de datos de investigación científica WoS, usando refinamientos y filtros para hacer posible el análisis de resultados.

A partir de este análisis se presentan resultados y se destacan los aspectos más importantes de las temáticas en investigación, como el número de artículos escritos sobre los dos temas, así como los principales autores referenciados. El objetivo de esta investigación es observar la relación entre la formación de los equipos de alta dirección en las organizaciones con la innovación. En ese orden de ideas, este artículo busca analizar varios aspectos relacionados con estos dos temas, desde la bibliometría, partiendo del número de publicaciones, aportes y origen de estas.

La capacidad de gestión afecta positivamente a la innovación de productos y procesos (Ruiz-Jiménez y Fuentes-Fuentes, 2016). A su vez, la innovación en el modelo de negocio se convierte en una decisión estratégica para la empresa, en la que los equipos de alta dirección (TMT) tienen una alta influencia (Vega-Jurado et al., 2009)

La pregunta que guía y justifica la problemática planteada en este artículo es *¿Como la diversidad cultural de los equipos de alta dirección puede incidir en los procesos de innovación al interior de las organizaciones?* Para responder a este planteamiento se aborda desde una investigación bibliométrica.

Es así que se parten de unos referentes teóricos que permitan contextualizar cómo se interrelaciona la diversidad cultural del TMT y la innovación en el interior de la organización. Posteriormente se plantea la metodología, basada en un estudio bibliográfico y cuantitativo. A partir de allí se plantean los resultados y conclusiones.

Referentes teóricos

En términos generales, es posible definir los equipos de alta dirección (EAD) o Top Management Team (TMT) como un grupo de personas que

tienen una responsabilidad general sobre toda la organización, son los encargados de fijar los objetivos a largo plazo y de definir las estrategias que permitan su consecución, y por lo tanto, son los responsables del éxito o fracaso de la empresa (Rivas y Londoño, 2015). Esta afirmación proviene de la teoría de los altos mandos o *Upper Echelon*, propuesta por Hambrick y Mason (1984); dicha teoría sugiere que los ejecutivos que constituyen el TMT toman decisiones y acciones que reflejan su personalidad, orientaciones, valores y experiencias (Caridi-zahavi et al., 2016); en ese orden de ideas, la composición y características de este equipo tienen una gran influencia en el proceso de toma de decisiones y, por ende, del desempeño de la organización con base en el modelo de negocio (Guo et al., 2017) as the critical decision-makers, has essential influence upon such decisions. However, the role of TMT diversity in shaping the performance of business model innovation is less explored in the literature. Based on a sample dataset of 906 observations of small and medium enterprises from China Startups Stock Market during the period of 2009–2011, we find that TMT diversity exhibits a significant threshold effect on the relationship between business model innovation (in terms of novelty-centred and efficiency-centred business model).

Los estudios empíricos respecto a las características y composición de los TMT se han centrado principalmente en el impacto de variables demográficas tales como edad, clase social, visión funcional, antecedentes, educación, entre otras (Kashmiri et al., 2017). Además, algunos ejecutivos del equipo de alta dirección (TMT) reflejan los patrones cognitivos de las áreas que representan; por lo tanto, la representación de estos mundos de pensamiento en el TMT finalmente afecta cómo y cuándo los productos son introducidos (Ridge et al., 2017). En ese sentido, la capacidad de generar ecosistemas en los cuales sea posible generar innovación en el interior de las organizaciones recae en los TMT; en otras palabras, investigaciones previas proporcionan evidencia de que la integración de nuevos productos requiere decisiones que integran información e intereses de diferentes partes de la organización y que el TMT es un mecanismo importante para esta integración (Ridge et al., 2017).

De acuerdo con Granell Alcalá y Lozano Aguilar (2016), la diversidad cultural pretende unir culturas, visiones, formas de pensar y diferentes valores

e ideales, entre otros, confiriéndole beneficios a la organización, como una mejor reputación, mayor motivación por parte de los empleados y mayor eficiencia; pero cabe recordar que el fin último de la organización no debe ser conseguir dichos beneficios, sino llegar a tener un entorno laboral en el que las diferencias culturales sean una oportunidad y no un problema. No obstante, el entendimiento teórico de esta diversidad cultural resulta difícil, en la medida en que se requiere abarcar una temática compleja; en ese sentido, Hofstede (1980) planteó un acervo teórico de esta definición condesándola en 6 dimensiones.

La primera dimensión se asocia con la distancia del poder (PDI); esto indica que cuanto mayor es la desigualdad, mayor es la conciencia de la gente sobre la desigual distribución del poder. Esta dimensión trata sobre cómo lidiar con la desigualdad de las personas (Osiyevskyy et al., 2018). La segunda dimensión es Individualismo y Colectivismo (IDV) y se refiere al trabajo individual o grupal de los miembros de la organización. Los individuos continuarán cuidándose a sí mismos y a sus familias, mientras que los colectivistas se ocuparán de ellos (Apetrei et al., 2013). La tercera es masculinidad vs. feminidad, que se produce cuando hombres y mujeres se comportan de manera diferente. Las mujeres tienden a ser más humildes y a preocuparse por la calidad de vida (Hidalgo et al., 2007). La cuarta dimensión se conoce como aversión a la incertidumbre (AUI); esta dimensión se mide como un porcentaje y refleja el grado de aceptación de la incertidumbre y el riesgo en una situación determinada. Cuanto mayor sea el porcentaje, menor será la aceptación del riesgo, es decir, es mejor elegir menos riesgos (G Hofstede, 2001).

La quinta dimensión se asocia con la Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo (LTO); esta dimensión refiere a la importancia que se le da al tiempo en que suceden las cosas, es decir, hay posturas que prefieren planear a largo plazo y otras que viven día a día (Hofstede, 1980). Y la sexta dimensión es la Indulgencia vs. Restricción; esta última dimensión hace referencia a la capacidad que se tiene para poder hacer frente a los deseos de los miembros de la nación (Wu et al., 2018).

En un entorno cada vez más turbulento y competitivo, la innovación abierta podría ser fundamental para el éxito de la empresa, favoreciendo la fle-

xibilidad organizacional y acelerando los procesos de innovación (Biscotti et al., 2018). En esta perspectiva, el poder para anticipar el futuro o minimizar los riesgos asociados con un negocio se puede entender como uno de los factores claves para la sostenibilidad de las organizaciones (Oliveira Junior et al., 1990). Sin embargo, dentro de estos procesos de innovación existe un riesgo implícito, pues aunque los nuevos productos abren nuevas oportunidades para las empresas, los riesgos sustanciales asociados a estos nuevos productos no deben ser ignorados. Muchas organizaciones se esfuerzan por cambiar sus productos, servicios o tecnología, pero con muy altas tasas de falla. Es obvio, por lo tanto, que los eruditos y los gerentes están muy interesados en conocer los factores que impactan en el éxito de actividades de innovación (Chen y Chen, 2009).

Existen características tanto externas como internas, que permiten que los procesos de innovación se produzcan en el interior de las organizaciones y permitan generar valor agregado que asegure el crecimiento o sobrevivencia de la empresa en el mercado. Entre las características externas se encuentra el establecimiento de redes de alianzas estratégica entre organizaciones, de tal manera que esto permita la generación de innovación; en otras palabras, Salazar et al. (2016) por medio de un análisis de metadatos corroboraron las hipótesis planteada por la mayor parte de los estudios anteriores, sugiriendo que las redes y las alianzas de experiencia desempeña un papel importante en la generación de rentas de recursos de innovación a través de efectos indirectos. La implicación práctica es que las empresas necesitan involucrarse en redes y también desarrollar sólidas capacidades de gestión de alianzas para poder aumentar la contribución de recursos de innovación puede hacer a su desempeño.

En cuanto a las características internas, y tomando en cuenta el poder de decisión que tienen los altos ejecutivos, mencionado en la sección anterior, los procesos de innovación en el interior de las organizaciones deben ser impulsados en gran medida por el TMT, de tal manera que se convierta en uno de los objetivos de la empresa, es decir, el liderazgo de innovación visionario de los CEO influye en el rendimiento innovador de las pymes. Caridi-zahavi et al. (2016) indican que los Ceo impulsan los procesos de innovación de manera importante, resaltando el papel de la visión y el comportamiento de liderazgo específico del que promulgan esa visión en tanto

dan forma a un contexto sociopsicológico de conectividad propicio para la integración del conocimiento, mejorando así múltiples medidas de rendimiento de innovación de las pymes.

2. METODOLOGÍA

La bibliometría es una subdisciplina de la cienciometría que proporciona información sobre los resultados del proceso investigador, su volumen, evolución, visibilidad y estructura. Esos análisis de tipo bibliométrico permiten valorar la actividad científica y el impacto tanto de la investigación como de las fuentes (Escorcía, 2008). En ese orden de ideas, se pretende realizar un estudio bibliométrico relacionando los TMT con la innovación; para tal fin se realizó una investigación bibliométrica utilizando la base de dato Web of Science, en diciembre de 2022.

De manera específica, este estudio se organizó de la siguiente manera. En primera instancia, se inició con una revisión de la literatura, es decir, una investigación sobre artículos científicos en relación con los equipos de alta dirección y la innovación usando la información científica en el portal WoS. Algunas de estas referencias se seleccionaron para realizar la una somera revisión de la literatura que permitió desarrollar la sección inicial. Posteriormente se realizó una encuesta bibliométrica siguiendo los siguientes pasos: filtros de búsqueda; investigación de palabras clave; análisis del origen y tipo de los artículos; análisis por categoría y áreas de investigación; identificación de las organizaciones con más publicaciones; identificación de los autores con más publicaciones e identificación de los autores con más citas.

Web of Science arrojó 2927 registros para la búsqueda de “Top Management Team” o Equipos de Alta Dirección y 182 134 registros para el término “Innovation” o “innovación”. Dado que el objetivo principal de este estudio es verificar la relación en conjunto entre los equipos de alta dirección y la innovación, desde una perspectiva bibliométrica, se refinó la búsqueda usando el algoritmo de indagación con los términos “top management team» (agregando el booleano) AND «innovation”, que obtuvo 172 resultados. Adicionalmente se anexó el algoritmo de búsqueda “Top

management teams” AND “innovation”, puesto que existen estudios relacionados con equipos de alta dirección en plural.

En el primer algoritmo fueron agregados 143 registros y descartados 29; esta salida de datos se debió a que se filtró por tipo de documento, incluyendo solo artículos relacionados con las temáticas en conjunto y dejando afuera otros tipos de documento, como conferencias, documento de trabajo, resúmenes, capítulo del libro, material editorial y libros. En el segundo algoritmo se encontraron 188 términos y al momento de filtrar por artículos quedaron 170, sin embargo, solo se agregaron 127 y, por lo tanto, se descartaron 43; en esta búsqueda se descartaron artículos porque algunos ya estaban incluidos en el primer filtro y se evitó repetir algún dato, obteniendo como resultado un total de 270 registros, que se utilizarán para realizar los respectivos análisis.

3. RESULTADOS

En WoS se entiende por “categorías” la asociación de un artículo respecto a una temática general que permite su clasificación por tema, mientras que el “área de investigación” hace referencia a las disciplinas científicas en las cuales está enmarcado dicho artículo. De los 270 registros usados para este trabajo bibliométrico, según las clases designadas por la plataforma científica WoS, en la búsqueda realizada respecto a los equipos de alta dirección e innovación, la categoría con más frecuencia es Dirección, con 192 registros, seguido de Negocios, con 121 ítems, posteriormente aparece la categoría conocida como Psicología Aplicada, con 35 elementos, seguidamente, Ingeniería industrial, con 16 resultados, “Ciencia de Investigación de Operaciones”, con 12; el resto de categorías con menores apariciones aparecen en la tabla 2.

Tabla 1. Categorías según la plataforma científica WoS

Categorías	Número de registros
Dirección	192
Negocios	121
Psicología Aplicada	35

Continúa...

Ingeniería Industrial	16
Ciencia de Investigación de Operaciones	13
Ciencias Económicas	12
Desarrollo de Planificación	9
Comunicación	8
Ciencia de la Biblioteca de la Ciencia de la Información	8
Ciencias Políticas	7
Ciencias Multidisciplinarias	5
Psicología Social	5
Financiación de las Empresas	4
Sistemas Informáticos de Informática	4
Ingeniería Multidisciplinaria	4
Psicología Multidisciplinaria	4
Aplicaciones Interdisciplinar Ciencia Informática	3
Ética	3
Trabajo de Relaciones Laborales	3
Ciencias Sociales Interdisciplinarias	3
Informática Ciencia Inteligencia Artificial	2
Educación Investigación Educativa	2
Educación Disciplinas Científicas	2
Fabricación de Ingeniería	2
Ciencias Ambientales	2

Fuente: elaboración propia.

Las investigaciones en análisis están vinculadas, en su mayoría, al papel del TMT y su composición en lo que respecta a elementos estratégicos de la organización, en específico, aquellos referenciados hacia el desempeño, entendido como bienes, productos y procesos, así como resultados organizacionales en general. Por su parte, en la categoría de Negocios, las publicaciones muestran una tendencia hacia cómo la configuración del TMT desde diversas perspectivas puede generar impacto sobre la generación y penetración de nuevos mercados, así como el incremento de los negocios ya existentes en las organizaciones.

Desde el punto de vista psicológico, los autores manejan aspectos como las islas de poder, el cinismo, la diversidad funcional y los aspectos demográficos como elementos individuales que podrían ofrecer algunos argumentos para incrementar el entendimiento en las problemáticas en el TMT.

Otra información complementaria respecto a los estudios de los equipos de alta dirección en su relación con la innovación recae en las áreas de investigación que tocan estas temáticas cuando están relacionadas; en ese orden de ideas, y según las áreas de investigación arrojadas por la plataforma WoS, las áreas de investigación con más frecuencia de aparición al momento de la realización de la búsqueda son Negocios económicos, Psicología e Ingeniería con 238, 43 y 21 registros, respectivamente. Las demás categorías pueden observarse en la tabla 3.

Tabla 2. Áreas de investigación

Áreas de investigación	Número de registros
Negocios Económicos	238
Psicología	43
Ingeniería	21
Ciencia de Investigación de Operaciones	13
Administración Pública	11
Comunicación	8
Ciencia de la Biblioteca de la Ciencia de la Información	8
Ciencias de la Computación	7
Derecho del Gobierno	7
Tecnología de la Ciencia Otros Temas	7
Ciencias sociales Otros Temas	7
Educación Investigación Educativa	4
Ecología de Ciencias Ambientales	2
Servicios de Ciencias de la Salud	2
Agricultura	1
Humanidades Artes Otros Temas	1

Continúa...

Ciencias Ddelel Comportamiento	1
Silvicultura	1
Geriatría Gerontología	1

Fuente: elaboración propia.

Mientras que los negocios económicos se ocupan principalmente del papel y la composición del TMT en relación con los elementos de la estrategia organizacional, en particular los relacionados con el desempeño, los productos y procesos óptimos y el desempeño organizacional general. Por otro lado, Psicológicamente, los autores consideran aspectos como los silos de poder, el cinismo, la diversidad funcional y los aspectos demográficos como elementos separados que pueden proporcionar algunos argumentos para contribuir a la comprensión de los problemas de TMT. En la categoría de Ingeniería, las publicaciones muestran tendencias desde diferentes perspectivas sobre cómo la configuración de TMT afecta la generación y penetración de nuevos mercados y el crecimiento de los negocios existentes en la organización.

Los resultados del análisis de las organizaciones o entidades de educación superior que más han publicado respecto a la temática propuesta se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3. Organizaciones con más publicaciones

Organizaciones	Número de registros
1.Universidad Erasmus Rotterdam (Holanda)	11
2. Universidad Tsinghua (China)	7
3. Universidad de Connecticut (USA)	7
4.Universidad Nacional Kaohsiung de Ciencia y Tecnología (Taiwán)	6
5. Universidad de la Tecnología de Queensland (Australia)	6

Fuente: elaboración propia.

Las publicaciones de la Universidad Erasmus Rotterdam examinan la forma en cómo y la composición del TMT en relación con los elementos de la estrategia empresarial; en particular los relacionados con el rendimiento,

los productos y procesos óptimos tienen relación directa con los aspectos culturales de sus miembros. Asimismo, desde un punto de vista psicológico, los autores de esta universidad consideran aspectos como el poder, el cinismo, la diversidad funcional y la demografía como elementos que pueden sugerir algunos argumentos que podrían ayudar a comprender los problemas de los TMT.

Las revistas científicas anexadas en WoS que más han publicado acerca de la temática de los equipos de alta dirección e innovación pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 4. Revistas científicas con más publicaciones

Revistas	Número de registros
1. <i>Strategic Management Journal</i> (ISSN:1097-0266)	10
2. <i>Journal Of Management</i> (ISSN: 0149-2063)	8
3. <i>Management Decision</i> (ISSN: 0025-1747)	8
4. <i>International Journal Of Conflict Management</i> (ISSN: 1044-4068)	7
5. <i>Journal Of Business Research</i> (ISSN: 0148-2963)	6

Fuente: elaboración propia.

Los autores que más han tenido relevancia con mayor número de publicaciones de la temática de los equipos de alta dirección en relación con la innovación pueden observarse en la tabla 5 al igual que su índice H.

Tabla 5. Autores con más publicaciones

Autores	Índice H	Número de publicaciones
Henk W. Volberda	67	7
Zeki Simsek	25	5
Frans A J Van Den Bosch	48	5
Li Chen	13	4
Justin Jansen	30	4

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 aparecen los autores con más citaciones en las temáticas relacionadas en la colección principal de WoS, y por lo tanto, tienen mayor relevancia en términos de bibliografía referenciada.

Tabla 6. Veces citado en la Colección principal de Web of Science

Veces citado en la Colección principal de Web of Science	Numero de citas
De Dreu, CKW ; Weingart, LR	1002
Lubatkin, Michael H; Simsek, Zeki ; Ling, Yan; Veiga, John F.	531
Smith, KG; Collins; CJ; Clark, KD	462
De Dreu, CKW; West, MA	523
Anderson, Neil; Potocnik, Kristina; Zhou, Jing	462

Fuente: elaboración propia.

De Dreu y Weingart (2003) constituyen el registro más citado al momento de relacionar TMT e innovación, dado que proporciona un metaanálisis de investigación sobre las asociaciones entre el conflicto de relación, el conflicto de tareas, el rendimiento del equipo y la satisfacción de los miembros del equipo, lo cual es de suprema importancia al momento de hablar de equipos de alta dirección e innovación.

Además de ser uno de los primeros artículos en exponer de los conflictos en el interior de los TMT, hecho que podría explicar su amplia citación en la literatura, los resultados de este estudio revelaron correlaciones fuertes y negativas entre el conflicto de relación, el rendimiento del equipo y la satisfacción del miembro del equipo; por tanto, sus conclusiones son de amplia importancia, tanto teórica como práctica, lo que nuevamente refuerza los motivos por los cuales son tan citados en estas temáticas en conjunto.

En segunda instancia, los autores Lubatkin et al. (2006) little is currently known about the antecedents and consequences of such ambidexterity in small- to medium-sized firms (SMEs realizan un aporte que presenta un panorama en el que hipotetiza que la orientación explotadora y exploratoria, es decir, la ambidiestrialidad de los equipos de alta dirección, tiene efectos positivos en el desempeño de la organización. Utilizando datos de la en-

cuesta de múltiples fuentes, incluidos los CEO y miembros de TMT de 139 PYMES, estos autores brindan soporte para estas hipótesis.

En un ámbito relacionado con la innovación, demostraron, con una muestra de 72 empresas, que la tasa de introducción de nuevos productos y servicios era una función de la capacidad de los miembros de la organización para combinar e intercambiar conocimientos. Para la realización de dichos resultados, los autores evaluaron el conocimiento existente de los directivos (sus niveles de educación y heterogeneidad funcional), el conocimiento de las redes de miembros (número de contactos directos y fuerza de vínculos) y los climas organizacionales para la toma de riesgos y el trabajo en equipo.

De Dreu y West (2001) integran constructos como la disidencia minoritaria y la creatividad individual, así como la diversidad de equipos y la calidad de la toma de decisiones en grupo y finalmente la participación del equipo en la toma de decisiones. Este estudio concluye que la disidencia minoritaria estimula la creatividad y el pensamiento divergente, que, a través de la participación, se manifiesta como innovación en las organizaciones.

El último escalón de los cinco artículos más citados en WoS respecto a los TMT e innovación lo ocupan Anderson et al. (2014) con un trabajo recopilatorio sobre cómo la creatividad y la innovación son vitales para un desempeño organizacional exitoso, con una visión nueva e integradora de ambos constructos. Los autores discuten varias teorías fundamentales sobre creatividad e innovación y luego aplican un marco integral de niveles de análisis para revisar las investigaciones existentes sobre innovación individual, de equipo, organizacional y multinivel. Este estudio finaliza proponiendo 60 temas para ser abordados en futuras investigaciones; de estos los más interesantes para la temática de los TMT e innovación son: Cultura organizacional y climas específicos de la faceta para la creatividad y la innovación; Investigación de procesos de innovación; Equipo directivo superior y estudios de intervención; y Estilo de liderazgo en el ciclo de creatividad e innovación entre otros.

Todo lo anterior abre la discusión respecto a la relación entre la diversidad cultural del TMT y la innovación, en la medida en que un TMT con esta característica puede aportar una generación de ideas diferentes, incorpo-

rando percepciones, pensamientos y visiones no compartidas, lo que podría desencadenar la creatividad al desafiar las decisiones planteadas. Las personas de diferentes orígenes culturales pueden aportar soluciones únicas que pueden pasar desapercibidas en equipos menos diversos. Esta combinación de perspectivas provoca una lluvia de ideas más rica y creativa y fomenta la generación de innovación dentro de la empresa.

Adicionalmente, la presencia de diversidad cultural en los TMT también podría desencadenar conflictos, lo cual no necesariamente resulta negativo, dado que los directivos de diferente contexto cultural comienzan a generar desacuerdos respecto a las soluciones propuestas, confrontando los puntos de vista y creando una tendencia hacia soluciones más robustas y fundamentadas, explorando diversos puntos de vista y generando innovación en el equipo.

Sin embargo, es importante reconocer que la diversidad cultural de TMT no está exenta de desafíos. Abordar estas diferencias culturales requiere ciertas capacidades que potencien un ambiente de inclusión y respeto mutuo, por ejemplo, capacidades de socialización de los miembros del TMT.

4. CONCLUSIONES

Después de haber indagado las ideas principales en torno a los equipos de alta dirección y su relación con la innovación teniendo en cuenta constructos tanto internos como externos, sumado a la encuesta bibliométrica que dictaminó el panorama en términos de cuánto se ha publicado, en qué países y cuáles son las características más notables en este aspecto, es posible realizar un análisis final con los hallazgos realizados anteriormente en cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente.

Tomando en cuenta que tanto la temática de los equipos de alta dirección como la innovación, han sido ampliamente estudiadas y ha arrojado extensos resultados al momento de realizar una búsqueda en la plataforma científica WoS, se utilizó como filtro ambos términos y con el fin de refinar la búsqueda y obtener registros específicos y estrechamente relacionados fueron descartados documentos que no fueran artículos científicos, lo cual dejó como resultado final 270 registros. Asimismo, al analizar la pro-

ducción de esta temática en conjunto en el periodo de tiempo, es posible concluir que aunque se han venido presentando avances en estos tópicos frecuentemente y de manera sostenida desde el año 2000, durante los últimos cinco años y específicamente en 2016, se han realizado muchos más trabajos científicos relacionados.

Por su parte, la investigación de palabras claves arrojó algunas conclusiones interesantes respecto a la relación entre los equipos de alta dirección y la innovación, puesto que existe una correlación importante entre estas palabras con la toma de decisiones, el área organizacional de las empresas y las estrategias de las mismas; por lo tanto, se concluye que existe un fuerte vínculo entre la organización y estrategia de la empresa en la manera como sus equipos de alta dirección innovan y generan nuevas formas de realizar procesos, productos o servicios para generar valor al interior de la organizaciones.

En la misma línea de la conclusión anterior, resulta coherente afirmar que aquellos países donde están localizadas empresas multinacionales u organizaciones con presencia a nivel mundial, son los que más destacan en los estudios, debido a que las organizaciones en esos territorios requieren equipos de alta dirección para coordinar estrategias adecuadas a su contexto y que generen valor para sus clientes. En este contexto y sumado al tópico de la innovación, es posible justificar que países como Estados Unidos, China, Holanda e Inglaterra encabezan la lista de los principales productores de conocimiento en esas áreas en concreto. Por otra parte, los artículos en revistas científicas son el tipo de registro que más indagan, en su conjunto, los temas en mención.

En el ámbito de los análisis por categorías y áreas de investigación, es posible afirmar que aspectos del trabajo en equipo, como los psicológicos, demográficos, de visión funcional y de formación académica, entre otros, están contemplados en los análisis realizados a las publicaciones de equipos de alta dirección e innovación. Estas temáticas se encuentran inmersas en categorías como la administración, los negocios, la psicología aplicada, la investigación de operaciones y la gerencia. Por estas mismas razones, las áreas de investigación que abarca el tema en su conjunto pertenecen a los negocios económicos, la psicología, la investigación de operaciones, la gerencia y la ingeniería.

Regresando a la localización geográfica de la producción científica de los equipos de alta dirección en conjunto con la innovación, la universidad que presenta investigaciones relacionadas con esta temática es la Universidad Erasmus Rotterdam, ubicada en Holanda, seguida de la Universidad de Connecticut en Estados Unidos y en tercer lugar la Universidad Nacional de Kaohsiung de Ciencias Aplicadas en Taiwán, afirmando la conclusión que aquellos países donde hay alta presencia de multinacionales o grandes empresas también son muy estudiados estos tópicos en conjunto. La razón por la cual este “ranking” difiere de los países con mayor producción científica en los temas en mención se debe a que los países que encabezan la lista poseen mayor producción por nacionalidad que al categorizarlos individualmente por universidades.

El autor más citado en términos de innovación y equipos de alta dirección es Henk W. Volberda, teórico organizacional holandés, consultor de gestión y profesor de Gestión Estratégica y Política Comercial en la Rotterdam School of Management de la Erasmus University Rotterdam. Por otra parte, el artículo más citado en WoS es “Conflicto entre trabajo y relación, rendimiento del equipo y satisfacción del miembro del equipo: un metaanálisis” (“Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis”), realizado por De Dreu y Weingart (2003).

Bonavia et al. (2009) presentan una adaptación al español de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison, diseñada para medir la cultura organizacional. Los resultados obtenidos por los autores indicaron propiedades psicométricas suficientes para concluir que la adaptación española replicaba casi por completo la estructura presentada en la versión original, de la siguiente manera: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo; Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información; la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.

De igual forma, el instrumento continúa preguntando: Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo; La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado; Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta

organización; Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo; Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección; Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.

En complemento también se indaga acerca los mecanismos de cómo el trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización: La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas; Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente; Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros; La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva; A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo (Bonavia et al., 2009).

De igual forma, Chuapetcharasopon et al. (2017) plantean una escala para medir la diversidad cultural en los equipos de trabajo repartida en 3 dimensiones: Diversidad percibida en el grupo, Aceptación y expresión cultural y Utilización de la cultura. En la primera dimensión se cuestionan aspectos como: Yo, como miembro del EAD, reconozco que estamos conformados por culturas diferentes y distintas; Mi grupo de trabajo en la alta dirección es culturalmente diverso; Otros en mi TMT provienen de culturas diferentes a la mía; No todos en el TMT de la organización tienen el mismo origen cultural; Mi grupo de trabajo en el TMT está formado por miembros de diferentes culturas.

En cuanto a la aceptación cultural, las preguntas se asocian con: En el grupo de trabajo del TMT, las ideas de las personas se juzgan por su calidad, no por quién las expresa; En el grupo de trabajo del TMT, los antecedentes culturales de cada miembro son siempre aceptados por el grupo; En el grupo de trabajo del TMT, los miembros siempre pueden expresar su «verdadero» yo; La atmósfera en el grupo de trabajo del TMT no es amenazante para las diferencias culturales; En el grupo de trabajo del TMT, todos los miembros reciben el mismo trato, independientemente de su origen cultural.

Para la tercera dimensión se indaga acerca de: Mi grupo de trabajo en el interior del TMT tiene en cuenta las creencias de los miembros del grupo al diseñar los planes; Los antecedentes culturales de los miembros del TMT mejoran el desempeño de la organización; Mi grupo de trabajo del TMT tiene en cuenta las prácticas culturales de los miembros del grupo al diseñar planes y procedimientos; El trasfondo cultural de otros miembros del TMT es utilizado por el grupo para realizar las tareas; Mi grupo de trabajo del TMT utiliza los distintos antecedentes culturales de los miembros del grupo en las tareas de nuestro grupo; Los miembros del TMT se animan unos a otros a desafiar las formas de pensar típicas de la cultura de acogida; El conocimiento que proviene de los antecedentes culturales de los miembros del grupo de trabajo al interior del TMT es relevante para las tareas del equipo.

En este contexto se plantean nuevas líneas de investigación, por ejemplo, explorar la diversidad cultural del TMT a partir de escalas existentes pero aplicadas a otros equipos de trabajo. Asimismo, probar las hipótesis relacionadas con el conflicto y la diversidad cultural con la finalidad de determinar en qué grado esa diversidad puede generar resultados positivos o negativos para el desempeño organizacional. Por último, la inclusión de ciertas capacidades, por ejemplo, de socialización de sus miembros, podría incidir en la relación entre conflictos y el desempeño, agregando una nueva capa de profundidad a la temática.

En síntesis, se logró dilucidar la relación entre los equipos de alta dirección, su diversidad cultural y la innovación, verificando en la literatura cómo estos tópicos han sido abordados en su conjunto; asimismo, por medio de una encuesta bibliométrica fue posible generar información estadística sobre cuánto se ha discutido sobre las temáticas en su conjunto y su interrelación, posibilitando la realización de un panorama general que permite explorar cómo ambas problemáticas se encuentran conectadas, lo cual permite que futuros trabajos e indagaciones científicas puedan abordar ambas temáticas con mayor fluidez. Se recomienda que, para futuros trabajos sobre los temas en cuestión, se consulten diferentes bases de datos a las propuestas en el estudio, con la finalidad de ampliar los resultados y con esto generar nuevas conclusiones; de igual forma, se sugieren nuevos filtros y herramientas de búsqueda que permitan especificar con mayor rigor las

temáticas presentadas y, de esa manera, llegar a conclusiones novedosas que contribuyan con el mejor entendimiento y permitan generar nuevos y más profundos conocimientos.

REFERENCIAS

- Anderson, N., Potočnik, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S. y Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 37-52.
- Biscotti, A. M., Mafrolla, E., Giudice, M. Del y D'Amico, E. (2018). CEO turnover and the new leader propensity to open innovation: Agency-resource dependence view and social identity perspective. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0392>
- Bonavia, T., Gasco, V. J. P. y Tomás, D. B. (2009). Metodología: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.
- Camelo-Ordaz, M. C. y Valle-Cabrera, R. (2005). Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 23, 5-30.
- Caridi-zahavi, O., Carmeli, A. y Arazy, O. (2016). The Influence of CEOs' Visionary Innovation Leadership on the Performance of High-Technology Ventures: The Mediating Roles of Connectivity and Knowledge Integration*. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 356-376. <https://doi.org/10.1111/jpim.12275>
- Chen, Y.-S. y Chen, C.-C. (2009). A model of factors moderating the relationship between new product development and company performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1043-1049. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1043>
- Chuapetcharasopon, P., Neville, L. y Adair, W. L. (2017). Cultural mosaic beliefs as a new measure of the psychological climate for diversity: Individual distinctiveness and synergy in culturally diverse teams. <https://doi.org/10.1177/1470595817745898>
- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Jour-*

- nal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C. K. W. y West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- Escorcía, T. A. (2008). El análisis bibliométrico como herramienta para el seguimiento de publicaciones científicas, tesis y trabajos de grado [Tesis], Pontificia Universidad Javeriana.
- García-Morato, M. V. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Granell Alcalá, R. (2016). La Gestión responsable de la diversidad cultural en las empresas: propuesta de buenas prácticas.
- Granell Alcalá, R. y Lozano Aguilar, J. F. (2016). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas [Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas - Grado en Administración y Dirección de Empresas]. http://www.fundacionbertelsmann.org/cps/rde/xchg/SID-95304486-CB911474/fundacion/hs.xsl/2520_7411.htm
- Guo, B., Pang, X. y Li, W. (2017). The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: a threshold effect. *Technology Analysis & Strategic Management*, 0(0), 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1300250>
- Hambrick, Donald C, P. A. y Mason. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Nazel, P. (2007). Cuantificación De Las Distancias Culturales entre países: Un análisis de Latinoamérica. *Cuad. Adm. Colombia*, 20(33), 253-272. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n33/v20n33a11.pdf>
- Hofstede, G. (1980). *Culture*. *American Management Association*, 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage.
- Kashmiri, S., Nicol, C. D. y Arora, S. (2017). Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm

- crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 633-656. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0535-8>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Oliveira Junior, A. B. de, Borini, F. M., Bernardes, R. C. y Oliveira, M. J. de. (1990). Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 315-329. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305>
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., Manolova, T. S., Bogatyreva, K. y Edelman, L. F. (2018). When do entrepreneurial intentions lead to actions? The role of national culture. *Journal of Business Research*, 96, 309-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.034>
- Ramírez, L. M. y León, A. D. R. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Ridge, J. W., Johnson, S., Hill, A. D. y Bolton, J. (2017). The role of top management team attention in new product introductions. *Journal of Business Research*, 70, 17-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.002>
- Rivas, L. M. y Londoño, D. M. (2015). Influencia De La Alta Gerencia: Debates en el campo académico de la estrategia. *Multidisciplinary Business Review*, 8(1), 25-41. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2022.5763>
- Ruiz-Jiménez, J. M. y Fuentes-Fuentes, M. del M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>
- Salazar, A., Hurtado Gonzalez, J. M., Duysters, G., Sabidussi, A. y Allen, M. (2016). The value for innovation of inter-firm networks and forming alliances: A meta-analytic model of indirect effects. *Computers in Human Behavior*, 64, 285-298. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.073>
- Smith, K. G., Collins, C. J. y Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Executive*, 48(2), 346-357.
- Suárez, M., Francos Maldonado, M. y Verdeja Muñiz, M. (2020). Educación intercultural: algunas reflexiones y orientaciones para una práctica pedagógica en una escuela democrática y plural. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 46(1), 431-450.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A. y Fernández-De-Lucio, I. (2009). Does external knowledge sourcing matter for innovation? Evidence from the Spanish

manufacturing industry. *Industrial and Corporate Change*, 18(4), 637-670.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtp023>

Wu, M., Zhang, L., Imran, M., Lu, J. y Hu, X. (2018). Conflict coping strategy evolution of top management team members in China's family enterprises. *Chinese Management Studies*, 12(2), 246-267. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2017-0227>