

IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA DIVERSIDAD COGNOSCITIVA DE LOS DIRECTIVOS

Montserrat Entrialgo
Universidad de Oviedo

ABSTRACT

El presente trabajo desarrolla un modelo teórico que explica la influencia que tiene la coherencia entre las características de los equipos directivos y la estrategia desarrollada en el éxito de la empresa. Concretamente, a partir de la tipología de Dess *et al.* (1997), se contrastan dos proposiciones centrales: 1) Las empresas que adoptan diferentes estrategias estarán dirigidas por equipos que poseen diferentes características, y 2) las empresas donde mejor se adecúa el perfil de sus equipos con los requerimientos de sus estrategias obtendrán mejores resultados que aquéllos que no logran tal coherencia. Los resultados obtenidos sobre una muestra de 233 empresas muestran que las empresas que adoptan diferentes tipos de estrategias están dirigidas por equipos que poseen diferentes características. Así mismo, las empresas que alcanzan una mayor coherencia entre su estrategia y las características de sus equipos obtienen resultados superiores.

Palabras clave: Características del equipo/coherencia/estrategia/éxito.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas adopten un comportamiento emprendedor¹. En este sentido, sería lógico pensar que los directivos adoptasen un determinado comportamiento a partir de la construcción de su perfil de la realidad (Walsh, 1995). La investigación sugiere que los resultados de este proceso dependen del nivel y la diversidad de conocimiento directivo o de sus esquemas mentales (Hambrick y Mason, 1984; Miller *et al.*, 1982).

La cuestión que se plantea en el presente trabajo es si la diversidad de conocimiento de los directivos afecta al éxito en la adopción de un comportamiento emprendedor. Siguiendo a Hambrick y Mason (1984), y contrariamente a la línea de investigación que se centra en el Director General, en el presente trabajo empleamos como unidad de análisis el equipo directivo. Hasta el momento actual la investigación que analiza la relación entre el conocimiento de los directivos y los resultados ha empleado dos enfoques diferentes. Un primer enfoque consiste en analizar los rasgos psicológicos de los decisores y su relación con los resultados de la empresa. Este enfoque ha sido utilizado en numerosos estudios, entre los que cabe citar los de Miller *et al.* (1982) y Hage y Dewar (1973). El segundo enfoque consiste en analizar las características demográficas de los decisores (tales como la edad y la formación) relacionándolas con sus habilidades cognoscitivas y actitudes. Cuando la unidad de análisis es el equipo directivo el enfoque demográfico tiene la ventaja de ser más práctico que el enfoque directo; si bien cuenta con la desventaja de que se adecua de una manera imperfecta con los rasgos psicológicos de interés (Hambrick y Mason, 1984). El presente trabajo se apoya en el enfoque demográfico.

Concretamente, se sugiere que la diversidad de conocimiento viene reflejada en la heterogeneidad de la edad, permanencia, formación y experiencia funcional del equipo. Se proponen varias hipótesis que sustentan que las variables arriba mencionadas determinan la diversidad de conocimiento directivo necesario para abordar nuevas formas de actuar en la empresa.

UN MODELO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se propone un modelo que pretende explicar el éxito de las empresas a partir de la coherencia entre las características del equipo directivo y la estrategia desarrollada. Al incorporar la coherencia como variable independiente derivamos un modelo tripartito para describir el impacto de las características de los equipos directivos en el éxito. Contrariamente a las creencias tradicionales acerca de que las características del equipo directivo tienen un impacto independiente y directo en a) la estrategia

¹ Existen otros comportamientos tales como el conservador, el adaptativo o el participativo (Rajagopalan *et al.*, 1993).

desarrollada y en b) el éxito, en el presente trabajo se destaca la significación de lograr una coherencia entre características del equipo directivo, estrategia y éxito.

En el presente estudio utilizamos la tipología estratégica desarrollada por Dess *et al.* (1997), así como una relación de variables de naturaleza demográfica para describir las características de los equipos directivos. En la siguiente sección se enuncian las hipótesis basadas en este planteamiento.

HIPÓTESIS

Dess *et al.* (1997) identifican diferentes tipos de comportamientos estratégicos: adaptativos, conservadores (simples y participativos) y emprendedores. Esta tipología guarda una amplia similitud con la propuesta por Miles y Snow (1978). Así, el comportamiento emprendedor está orientado al exterior y se apoya en la introducción de nuevos productos y en la aplicación de nuevas políticas de marketing. En la medida en que están en continuo contacto con el exterior, desarrollando respuestas alternativas a las tendencias emergentes, los equipos que desarrollan este comportamiento estratégico son quienes crean el cambio en la industria. El énfasis en la innovación impide que sus empresas sean totalmente eficientes. Este comportamiento, es similar, en gran medida, al de los prospectores de Miles y Snow (1978).

En el extremo opuesto se sitúa el comportamiento estratégico conservador -simple y participativo-, orientado hacia el interior de la empresa, y que pone el énfasis en penetrar en los mercados existentes, mejorando la eficiencia operativa. Normalmente, las empresas que desarrollan este tipo de comportamiento no están en la primera línea en cuanto al desarrollo de nuevos productos o servicios y tienden a ignorar los cambios que no afectan directamente a sus dominios. Es similar al comportamiento defensivo de Miles y Snow (1978). La principal diferencia entre el participativo y el simple radica en que el primero, a diferencia del último, fomenta la participación del personal en la formulación de la estrategia.

Por último, el comportamiento adaptativo muestra rasgos de los comportamientos emprendedor y conservador. Mantiene una base relativamente estable de actividades mientras que al mismo tiempo busca el desarrollo selectivo de productos atractivos y/o de nuevos mercados; sin embargo las empresas que desarrollan este comportamiento no se anticipan a los cambios sino que se adaptan a ellos en el momento en que se producen. Es similar al comportamiento analizador de Miles y Snow (1978).

A diferencia de otras, la tipología de Dess *et al.* (1997) proporciona un conjunto de características de los equipos asociadas a cada tipo de estrategia. En este trabajo, además de considerar estos resultados, se consideran otras variables que puedan asociarse teóricamente con los distintos tipos de comportamientos. A continuación se señala cada una de estas variables y se comenta su relevancia.

Tamaño del equipo directivo

El número de miembros del equipo es un elemento crítico de la demografía del grupo (Ancona y Nadler, 1989; Blau, 1977). Numerosos investigadores han relacionado el tamaño del equipo con diferentes resultados de la organización (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Hambrick y Dáveni, 1992; Wiersema y Bantel, 1992). Según la literatura de la dinámica de grupos, el incremento del tamaño de un grupo genera fuerzas opuestas que afectan al resultado de forma diferente (Shaw, 1981). Por un lado, un grupo mayor posee mayores recursos cognoscitivos, los cuales pueden contribuir a mejorar el conocimiento del grupo, la creatividad y los resultados (Haleblian y Finkelstein, 1991). Un grupo de superior dimensión puede también acelerar la toma de decisiones, ya que permite una mayor especialización de las personas. Además, el tamaño afecta al nivel de conflicto intergrupo. La investigación existente demuestra que en los grupos grandes existe una mayor diversidad de opinión (Bales y Borgatta, 1966). Así mismo, se permite el surgimiento de nuevos sub-grupos. Todo ello favorece la creatividad y la innovación. En suma, lo expuesto nos permite proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1a: *Las empresas que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor estarán dirigidas por equipos directivos de mayor tamaño.*

Permanencia

Otros trabajos han observado efectos negativos derivados de la heterogeneidad de la permanencia del grupo. O'Reilly y Flatt (1989), por ejemplo, observaron que la innovación de la empresa se relacionaba negativamente con la heterogeneidad de la permanencia de los miembros del equipo en la empresa. En la misma línea, O'Reilly *et al.* (1993) observaron que la heterogeneidad de la permanencia en la empresa se relacionaba negativamente con el cambio adaptativo sobre una muestra de empresas electrónicas. Ello puede deberse a que, si bien la heterogeneidad puede proporcionar una mayor diversidad de recursos, también puede crear conflictos que dificulten el intercambio de información entre los miembros (Ancona y Caldwell, 1992). En algunos casos la heterogeneidad puede engendrar desconfianza y carencia de armonía, en la medida en que los miembros del equipo tengan diferente vocabulario, paradigmas e incluso objetivos. Wagner *et al.* (1984) observaron que la heterogeneidad de la permanencia en la empresa se

asociaba con un mayor distanciamiento de los miembros del equipo, lo que resultaba en el abandono de alguno de ellos. Jackson *et al.* (1991) obtuvieron el mismo resultado sobre una muestra de empresas bancarias, sugiriendo que la heterogeneidad de la permanencia puede disminuir la integración social de los miembros del equipo. De forma similar, Smith *et al.* (1994) observaron que la heterogeneidad de la permanencia se relacionaba negativamente con la comunicación informal dentro del equipo, pero que no existía relación con la integración social o con la frecuencia de la comunicación. Todo ello pone de manifiesto las complejas implicaciones de la heterogeneidad de los miembros del equipo. En todo caso, lo expuesto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1b: *Las empresas que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor estarán dirigidas por equipos directivos muy homogéneos en el tiempo de permanencia en la empresa.*

Edad

Las diferencias en la edad explican las diferencias en los valores y actitudes. Ello es así por dos razones: en primer lugar, las personas de diferentes edades habrán vivido en diferentes entornos sociales, políticos y económicos, lo que va a determinar sus actitudes y valores. Por otro lado, las perspectivas acerca del futuro cambian en función de la edad (Elder, 1975). Estas diferencias en los valores y actitudes pueden generar conflictos que destruyan la cohesión del equipo, dificultando el comportamiento innovador (Pfeffer, 1983). Todo lo expuesto nos conduce a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1c: *Las empresas que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor estarán dirigidas por equipos directivos más heterogéneos en edad.*

Formación

Si bien muchos trabajos han ido dirigidos a estudiar los efectos de la heterogeneidad de los grupos, en general (Jackson, 1992) y de los equipos directivos, en particular (Hambrick, 1994), lo cierto es que se han obtenido conclusiones contradictorias. Por lo que respecta a la influencia en el comportamiento emprendedor, en algunos trabajos se ha concluido la influencia positiva de la heterogeneidad de los miembros del equipo. Así, Bantel y Jackson (1989) observaron que la heterogeneidad en la formación se relacionaba positivamente con la innovación en una gran muestra de bancos. La lógica de estos efectos positivos era la propuesta por Hoffman y Maier (1961): la diversidad refuerza la amplitud de la perspectiva, los recursos cognoscitivos y la capacidad global para solventar problemas del grupo. Lo expuesto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1d: *Las empresas que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor estarán dirigidas por equipos directivos más heterogéneos en formación.*

Experiencia funcional

Los directivos con diferentes experiencias funcionales es probable que difieran en sus actitudes, conocimiento y perspectivas (Deaborn y Simon, 1958; Hambrick y Mason, 1984). Estas diferencias pueden afectar a cómo se comportan los directivos en las diferentes etapas del proceso emprendedor: la experiencia funcional debería determinar los problemas que la persona considera relevantes, la formulación de estos problemas, los tipos de solución generados, las evaluaciones de las soluciones alternativas y el compromiso durante la fase de puesta en práctica. En la medida en que el comportamiento estratégico emprendedor requiere la combinación de hechos e ideas de una forma novedosa, la comunicación a través de las áreas funcionales es un importante determinante de la innovación a través del aprendizaje mediante la interacción. Todo ello nos lleva a proponer las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1e: *Las empresas que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor estarán dirigidas por equipos directivos más heterogéneos en experiencia.*

Coherencia y éxito

Sería lógico pensar que el éxito se relacionase positivamente con los equipos que logran una mayor coherencia entre sus características personales y las estrategias desarrolladas. En consecuencia, de entre los individuos que adoptan un comportamiento estratégico emprendedor, los que poseen los rasgos más adecuados para este tipo de comportamiento es de esperar que obtengan resultados superiores frente al resto. Así mismo, de entre los que adoptan un comportamiento estratégico más conservador, los que poseen los rasgos propios de este tipo de comportamiento, es de esperar que obtengan resultados superiores frente al resto. En suma, proponemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a: *Las empresas que muestran un comportamiento estratégico emprendedor obtendrán resultados superiores si están dirigidas por equipos que poseen las características que potencian este comportamiento.*

Hipótesis 2b: *Las empresas que muestran un comportamiento estratégico conservador obtendrán resultados superiores si están dirigidas por equipos que poseen las características que potencian este comportamiento.*

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La información básica de este trabajo procede de una muestra integrada por 233 empresas, cuyo tamaño oscila entre los 5 y los 500 empleados, pudiendo clasificarse, en consecuencia, como PYMEs². Todas las empresas encuestadas operan en el territorio español y desarrollan su actividad en diferentes escenarios industriales como minería, construcción, alimentación, madera, papel, química, transportes, entre otros. El número medio de empleados de estas empresas es de casi 81 trabajadores³, siendo la antigüedad media de las empresas de 25 años.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

La base de datos utilizada en la presente investigación tiene su origen en un cuestionario que ha sido diseñado tomando como referencia los principales trabajos abordados en este campo a nivel internacional. La encuesta está integrada por un conjunto de ítems que miden variables de diversa naturaleza. Concretamente, la información empleada en el presente trabajo se organiza en dos bloques. El primer bloque hace referencia a cuestiones relativas a la forma en que el equipo directivo toma decisiones en su empresa. Se ha utilizado, en este caso, las variables Likert 1-5 empleadas en el trabajo de Dess *et al.* (1997). A fin de contrastar la fiabilidad de la misma se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,765. El comportamiento emprendedor se mide sumando los tres indicadores (Dean *et al.*, 1993; Thomas *et al.*, 1991).

El segundo bloque está integrado por las variables de naturaleza demográfica del equipo directivo. Concretamente, las variables demográficas empleadas en el trabajo fueron las siguientes: tamaño del equipo y cuatro tipos de heterogeneidad, esto es, heterogeneidad de la experiencia funcional, heterogeneidad de la formación, heterogeneidad de la permanencia en la empresa y heterogeneidad de la edad. Cada uno de estos cuatro tipos de heterogeneidad ha sido objeto de estudio en investigaciones previas. Los cuatro tipos se complementan en la medida en que reflejan diversidad en diferentes dimensiones. La experiencia funcional representa la orientación profesional previa, incluyendo sus modelos causales implícitos (Hambrick y Mason, 1984). De la misma forma, la naturaleza de la formación refleja la orientación profesional, si bien también incluye algunos otros matices, tales como estilos cognoscitivos y valores, entre otros. La permanencia en la empresa, muy relacionada con la permanencia en la industria y la edad, permite conocer el marco de referencia de la historia de la empresa y de sus redes internas (Wagner *et al.*, 1984). No consideramos la permanencia en el equipo dado que, en nuestra opinión, refleja el comportamiento del directivo en menor medida que la permanencia en la empresa. Dada la fragilidad de las fronteras del equipo directivo, el tiempo de permanencia en ese equipo adquiere una menor importancia en comparación con el tiempo de permanencia en la empresa.

La heterogeneidad de la experiencia funcional se midió a través de una variación del índice de Herfindal-Hirschman:

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

Donde H es el indicador de la heterogeneidad y p es el porcentaje de miembros del equipo en cada una de las 5 áreas funcionales: dirección general, marketing, producción, finanzas e I+D.

En la determinación de la heterogeneidad en la formación empleamos ocho disciplinas diferentes con objeto de codificar la formación de cada directivo. Para los directivos con titulación universitaria codificamos las disciplinas correspondientes, mientras que para aquellos carentes de titulación universitaria utilizamos otro código. A continuación calculamos el índice de Herfindal-Hirschman para medir la heterogeneidad en la formación.

La heterogeneidad de la edad y del tiempo de permanencia en la empresa se calculó como la desviación estándar de la edad y del número de años que los miembros del equipo habían permanecido en la empresa.

² La adopción de este concepto de PYME obedece al criterio adoptado por el Observatorio Europeo de la PYME, si bien más recientemente la Comisión Europea ha dictaminado que dentro del capítulo de PYMEs entrarán aquellas organizaciones que cumplan tres requisitos: no superar los 250 empleados, una facturación inferior a 40 millones de ECU e independencia.

³ Sólo un 4% de las empresas de la muestra considerada tienen un número de empleados comprendido entre 250 y 500.

RESULTADOS

El objetivo del presente trabajo radica en analizar la influencia de las características del equipo en el éxito de la empresa a través de la puesta en práctica de la estrategia. Con este fin, el primer paso consistió en definir grupos estratégicos homogéneos para, a continuación, analizar la coherencia entre las características del equipo, la estrategia desarrollada y el éxito de la empresa. En primer lugar, a fin de analizar la coherencia entre los rasgos del equipo y la estrategia desarrollada, se clasificó a cada equipo en uno de los grupos identificados y se aplicó un test *t* de Student. A continuación, a fin de observar la existencia de diferencias significativas en el éxito debido a la coherencia, se definieron los equipos con éxito para cada grupo. El grupo de equipos con éxito está integrado por el 20% de los equipos que, para cada estrategia, obtienen los mejores resultados. Seguidamente, se hallaron las diferencias entre las características ideales –las del grupo de equipos con éxito– y las observadas para cada tipo de equipo y se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para estudiar la correlación entre dichas diferencias y el éxito alcanzado.

FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS HOMOGÉNEOS

Según Dess *et al.* (1997), los cuatro tipos de comportamiento estratégico: simple, participativo, adaptativo y emprendedor deberían observarse en cada industria. Sin embargo, no existe evidencia que muestre una distribución clara de los distintos tipos de comportamiento estratégico en los diferentes contextos. Por ello, llevamos a cabo un análisis previo a fin de identificar los dos tipos de comportamiento estratégico que ocupan las posiciones extremas.

De acuerdo con Dess *et al.* (1997), el comportamiento estratégico se considera un continuum, siendo el emprendedor y el conservador los que ocupan ambos extremos. Para construir el continuum consideramos tres variables: innovación, asunción de riesgos y ser el primero en entrar en el mercado. Se eligieron estas variables por varias razones. Según Dess *et al.* (1997), son éstas las que mejor explican el comportamiento emprendedor. En segundo lugar, llevamos a cabo un análisis de correlación de Spearman entre cada par de variables observándose altas correlaciones entre distintas combinaciones de estas tres variables. Así mismo, un análisis factorial entre diferentes variables relacionadas con el comportamiento estratégico permitió la obtención de un factor integrado por estas tres dimensiones. Por todo ello, se sumaron las puntuaciones en cada dimensión para cada empresa, y éstas fueron clasificadas en orden ascendente. Se empleó el método de la mediana para identificar los tipos de comportamiento estratégico (Drazin y Van de Ven, 1985; Romanelli, 1989). Aproximadamente, el 30% más alto (comportamientos que obtenían la mayor puntuación) y el 30% más bajo (comportamientos que obtenían la menor puntuación) fueron clasificados como emprendedores y conservadores, respectivamente.

Para comprobar la validez de la tipología llevamos a cabo un test *t* de Student, a fin de observar la existencia de diferencias significativas entre los dos grupos estratégicos, observándose la existencia de las mismas. Los comportamientos estratégicos emprendedores obtenían una mayor puntuación en la innovación, asunción de riesgos y ser el primero en entrar en el mercado, siendo las diferencias significativas.

FASE 2: ANÁLISIS DE LA COHERENCIA ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO Y LA ESTRATEGIA DESARROLLADA

Al objeto de analizar la influencia de los rasgos demográficos del equipo directivo en el comportamiento estratégico, llevamos a cabo un test *t* de Student, cuyos resultados se recogen en la *tabla 1*. Se observa la existencia de diferencias significativas para el tamaño del equipo y para la heterogeneidad de la permanencia, formación y experiencia, no así para la heterogeneidad de la edad.

TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE EQUIPOS

CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMIENTO CONSERVADOR	COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR	SIGNIFICACIÓN
TAMAÑO DEL EQUIPO	3,0579	4,3725	0,005
HETEROGENEIDAD DE LA EDAD	4,2080	5,1467	N.S.
HETEROGENEIDAD DE LA PERMANENCIA	4,2290	1,1733	0,000
HETEROGENEIDAD DE LA FORMACIÓN	0,1802	0,3159	0,050
HETEROGENEIDAD DE LA EXPERIENCIA	0,3896	0,5066	0,019

Los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis 1a. Así, se observa que cuanto mayor es el tamaño del equipo directivo mayor es el comportamiento emprendedor de la empresa. Se acepta, así

mismo, la hipótesis 1b. La mayor homogeneidad de la permanencia se asocia a un superior comportamiento emprendedor. Se rechaza, sin embargo, la hipótesis 1c. Así, no parece existir una relación significativa entre la heterogeneidad de la edad y el comportamiento emprendedor. Sin embargo, se observan diferencias significativas en cuanto a la heterogeneidad de la formación, lo que nos conduce a aceptar la hipótesis 1d. Finalmente, por lo que respecta a la heterogeneidad de la experiencia, también se observa la existencia de diferencias significativas, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis 1e. Así, las empresas que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor están dirigidas por equipos más heterogéneos en experiencia.

FASE 3: ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES DE LA COHERENCIA EN EL ÉXITO

Para analizar la coherencia se empleó el enfoque sistémico desarrollado entre otros por Drazin y Van de Ven (1985) y Venkatraman y Prescott (1990), que la define como el grado de correspondencia con unas características previamente delimitadas. A medida que esta correspondencia aumenta, el resultado debería mejorar y viceversa (Miller, 1981; Venkatraman, 1990). Este enfoque resulta de especial interés para los objetivos de nuestro trabajo. A fin de contrastar las hipótesis 2a y 2b, en primer lugar, derivamos los perfiles ideales para ambos tipos de comportamiento estratégico. Se definieron dos grupos: equipos con un comportamiento emprendedor con éxito y equipos con un comportamiento conservador con éxito. El 20% de los individuos con un comportamiento emprendedor que obtuvieron una puntuación más alta en el indicador del éxito fueron definidos como equipos con éxito. El mismo método se empleó para el grupo de los equipos con un comportamiento conservador. Seguidamente, a partir de los comportamientos empresariales que integraron ambos grupos, se obtuvo la puntuación media en cada característica demográfica, determinándose así las características ideales de los individuos con un comportamiento conservador y de aquellos con un comportamiento emprendedor. En la *tabla 2* se recogen las diferencias entre las características ideales y las características de los equipos de la muestra.

TABLA 2: CARACTERÍSTICAS IDEALES DE LOS DISTINTOS TIPOS DE EQUIPOS (MEDIA/DESVIACIÓN TÍPICA)

INDICADOR	CARACTERÍSTICAS IDEALES DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR	CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS CON COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR	CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS CON COMPORTAMIENTO CONSERVADOR	CARACTERÍSTICAS IDEALES DEL COMPORTAMIENTO CONSERVADOR
TAMAÑO DEL EQUIPO	4,8736/3,6032	4,3725/3,2010	3,0579/1,9040	3,2392/1,8890
HETEROGENEIDAD PERMANENCIA	1,8078/4,6970	1,1733/3,4289	4,2290/4,4181	3,8514/4,4762
HETEROGENEIDAD EDAD	4,7964/3,3880	5,1467/3,4358	4,2080/4,0761	4,7509/5,3464
HETEROGENEIDAD FORMACIÓN	0,3554/0,2807	0,3159/0,3245	0,1802/0,4453	0,1837/0,2927
HETEROGENEIDAD EXPERIENCIA	0,4530/0,2625	0,5066/0,2536	0,3896/0,2844	0,4587/0,2270

El grado de correspondencia entre las características ideales y las características del equipo directivo observado se analizó utilizando la distancia euclídea, propuesta por Van y Drazin (1985):

$$DIST = \sqrt{\sum (X_{is} - X_{js})^2}$$

Dónde X_{is} = la puntuación ideal del equipo para la característica s

X_{js} = la puntuación del equipo j de cada sub-muestra en la característica s

El indicador mide la distancia entre las características del equipo observado y las características ideales en el espacio euclídeo. El grado de correspondencia medido por la distancia métrica se correlaciona con el indicador subjetivo del éxito. A medida que la distancia aumenta, el resultado debería disminuir, para aceptar la tesis del modelo. Los resultados de la correlación entre el grado de incoherencia y el éxito se recogen en la *tabla 3*. Como se puede observar existen correlaciones significativas en el caso de los individuos con un comportamiento emprendedor, no existiendo significación para los que tienen un comportamiento conservador. No obstante, en ambos casos, se obtienen correlaciones negativas lo que corrobora nuestra hipótesis acerca de la existencia de una relación entre la coherencia del conjunto de características del equipo directivo y su comportamiento emprendedor y el éxito de la empresa. En suma, ello nos permite validar la hipótesis 2a y aceptar la 2b con matices. En este último caso no existen diferencias significativas, si bien la correlación entre ambas variables -éxito y diferencias entre las características observadas y las ideales- es negativa.

TABLA 3: CORRELACIONES: DIFERENCIAS ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO Y EL ÉXITO

ÉXITO	DIFERENCIAS ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS ÓPTIMAS Y LAS OBSERVADAS	COEFICIENTE DE SPEARMAN
INDICADOR SUBJETIVO DEL ÉXITO	EMPRENEDORES CONSERVADORES	-0,262* -0,161

*Diferencias significativas al 95%.

CONCLUSIONES

El objetivo central de este trabajo radica en analizar las implicaciones en el éxito de la coherencia entre las características del equipo directivo, su comportamiento estratégico y el éxito de la empresa. A diferencia de trabajos previos que llevan a cabo análisis parciales de las relaciones entre las variables, el presente trabajo proporciona un modelo holístico. Concretamente, plantea un trabajo teórico que integra los resultados previamente obtenidos, explica el proceso por el cual la coherencia entre los rasgos del equipo directivo y el comportamiento estratégico desarrollado afecta al éxito de la empresa. Los resultados empíricos obtenidos permiten sustentar, en gran medida, las relaciones especificadas en el modelo.

El propósito de este trabajo ha sido valorar la influencia de los rasgos demográficos del equipo en el comportamiento emprendedor de la organización y en cada una de sus dimensiones. Los resultados sugieren que la diversidad cognoscitiva ejerce una cierta influencia en la estrategia desarrollada. Concretamente, el tamaño del equipo, la heterogeneidad de la formación y la experiencia ejercen una influencia significativa y positiva en la adopción de un comportamiento estratégico emprendedor, mientras que la heterogeneidad de la permanencia ejerce un efecto de signo contrario. Estos resultados favorecen una visión contingente del comportamiento emprendedor en la empresa. Una estrategia basada en este comportamiento será más o menos atractiva dependiendo de las características del equipo directivo.

Así mismo, no sólo las características del equipo directivo explican el comportamiento estratégico, sino que, además, la posesión de las características óptimas tiene implicaciones en el éxito derivado de la puesta en práctica de la estrategia. Así, el tamaño de las diferencias entre las características óptimas y las observadas también tiene implicaciones en los resultados obtenidos. Cuanto menor es la adecuación de las características de cada equipo directivo a las características óptimas peores son los resultados obtenidos por aquel.

BIBLIOGRAFÍA

- ANCONA, D. G. Y CALDWELL, D. F. (1992): "DEMOGRAPHY AND DESIGN: PREDICTORS OF NEW PRODUCT TEAM PERFORMANCE", *ORGANIZATION SCIENCE*, 3, pp. 321-341.
- ANCONA, D. G. Y NADLER, D. A. (1989): "TOP HATS AND EXECUTIVE TALES: DESIGNING THE SENIOR TEAM", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 31, pp. 19-28.
- BALES, R. F. Y BORGATTA, E. F. (1966): "SIZE OF GROUP AS A FACTOR IN THE INTERACTION PROFILE", EN HARE, A. P.; BORGATTA, E. F. Y BALES, R. F. (Eds.): *SMALL GROUPS: STUDIES IN SOCIAL INTERACTION*, pp. 495-512, NEW YORK, KNOPF.
- BANTEL, K. A. Y JACKSON, S. E. (1989): "TOP MANAGEMENT AND INNOVATIONS IN BANKING: DOES THE COMPOSITION OF THE TOP TEAM MAKE A DIFFERENCE", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 10, SPECIAL ISSUE, pp. 107-124.
- BLAU, P. M. (1977): "INEQUALITY AND HETEROGENEITY: A PRIMITIVE THEORY OF SOCIAL STRUCTURE", NEW YORK, FREE PRESS.
- DEARBORN, D. C. Y SIMON, H. A. (1958): "SELECTIVE PERCEPTION: A NOTE ON THE DEPARTMENTAL AFFILIATION OF EXECUTIVES", *SOCIOMETRY*, 21, pp. 144-150.
- DEAN, C. C.; THIBODEAUX, M. S.; BEYERLEIN, M.; EBRAHIMI, B. Y MOLINA, D. (1993): "CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND COMPETITIVE AGGRESSIVENESS: A COMPARISON OF U.S. FIRMS OPERATING IN EASTERN EUROPE OR THE COMMONWEALTH OF INDEPENDENT STATES WITH U.S. FIRMS IN OTHER HIGH-RISK ENVIRONMENTS", EN PRASARD, S. B. (Eds.): *ADVANCES IN INTERNATIONAL AND COMPARATIVE MANAGEMENT*, pp. 31-54, GREENWICH, JAI PRESS.
- DESS, G.; LUMPKIN, G. T. Y COVIN, J. G. (1997): "ENTREPRENEURIAL STRATEGY MAKING AND FIRM PERFORMANCE: TEST OF CONTINGENCY AND CONFIGURATIONAL MODELS", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 18, 9, pp. 677-695.
- DRAZIN, R. Y VAN DE VEN (1985): "ALTERNATIVE FORMS OF FIT IN CONTINGENCY THEORY", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 30, pp. 514-539.
- EISENHARDT, K. M. Y SCHOONHOVEN, C. B. (1990): "ORGANIZATIONAL GROWTH: LINKING FOUNDING TEAM, STRATEGY, ENVIRONMENT, AND GROWTH AMONG U.S. SEMICONDUCTOR VENTURES, 1978-1988", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 35, pp. 504-529.
- ELDER, G. H., JR. (1975): "AGE DIFFERENTIATION AND LIFE COURSE", EN INKELES, A.; COLEMAN, J. Y SMELSER, N. (Eds.): *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, 1, PALO ALTO, CA, ANNUAL REVIEWS.

- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): "BUSINESS UNIT STRATEGY, MANAGERIAL CHARACTERISTICS AND BUSINESS UNIT EFFECTIVENESS AT STRATEGY IMPLEMENTATION", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 27, 1, pp. 25-41.
- HAGE, J. y DEWAR, R. (1973): "ELITE VALUES VERSUS ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN PREDICTING INNOVATIONS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 18, pp. 366-376.
- HALEBLIAN, J. y FINKELSTEIN, S. (1991): "THE EFFECTS OF TOP MANAGEMENT TEAM SIZE, AND CEO DOMINANCE ON PERFORMANCE IN TURBULENT AND STABLE ENVIRONMENTS", *PAPER PRESENTADO AT THE ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING*, MIAMI.
- HAMBRICK, D. C. (1994): "TOP MANAGEMENT GROUPS: A CONCEPTUAL INTEGRATION AND RECONSIDERATION OF THE "TEAM" LABEL", EN STAW, B. M. y CUMMINGS, L. L. (EDS.): *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, pp. 171-214, GREENWICH, CONN, JAI PRESS.
- HAMBRICK, D. C. y DÁVENI, R. (1992): "TOP TEAM DETERIORATION AS PART OF THE DOWNWARD SPIRAL OF LARGE CORPORATE BANKRUPTICIES", *MANAGEMENT SCIENCE*, 38, pp. 1445-1466.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984): "UPPER-ECHOLON: THE ORGANIZATION AS A REFLECTION OF ITS TOP MANAGERS", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 9, pp. 193-206.
- HITT, M. A. y TYLER, B. B. (1991): "STRATEGIC DECISION MODELS: INTEGRATING DIFFERENT PERSPECTIVES", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12, pp. 327-351.
- JACKSON, S. E. (1992): "CONSEQUENCE OF GROUP COMPOSITION FOR THE INTERPERSONAL DYNAMICS OF STRATEGIC ISSUE PROCESSING", EN SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. y DUTTON, J. (EDS.): *ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT*, VOL. 8, pp. 345-382, GREENWICH, CONN, JAI PRESS.
- JACKSON, S. E.; BRETT, J. F.; SESSA, F. I.; COOPER, D. M.; JULIN, J. A. y PEYRONNIN, K. (1991): "SOME DIFFERENCES MAKE A DIFFERENCE: INDIVIDUAL DISSIMILARITY AND GROUP HETEROGENEITY AS CORRELATES OF RECRUITMENT, PROMOTIONS, AND TURNOVER", *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 76, pp. 675-689.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE, AND PROCESS*, MCGRAW HILL, NEW YORK.
- MILLER, D. (1981): "TOWARD A NEW CONTINGENCY APPROACH: THE SEARCH FOR ORGANIZATIONAL GESTALTS", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 18, pp. 1-26.
- MILLER, D.; KETS DE VRIES, M. E. y TOULOUSE, R. (1982): "TOP EXECUTIVE, LOCUS OF CONTROL AND ITS RELATIONSHIP TO STRATEGY MAKING, STRUCTURE AND ENVIRONMENT", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 25, pp. 237-253.
- O'REILLY, C. A. y FLATT, S. (1989): "EXECUTIVE TEAM DEMOGRAPHY, ORGANIZATIONAL INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE", *WORKING PAPER*, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY.
- O'REILLY, C. A.; SNYDER, R. C. y BOOTHE, J. N. (1993): "EXECUTIVE TEAM DEMOGRAPHY AND ORGANIZATIONAL CHANGE", EN HUNTER, G. P. y GLICK, W. H. (EDS.): *ORGANIZATIONAL CHANGE AND REDESIGN: IDEAS AND INSIGHTS FOR IMPROVING PERFORMANCE*, NEW YORK, OXFORD.
- PFEFFER, J. (1983): "ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY", EN CUMMINGS, L. L. y STAW, B. M. (EDS.): *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL. 3, pp. 1-52, GREENWICH, CONN, OXFORD.
- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. y DATTA, D. (1993): "STRATEGIC DECISION PROCESSES: CRITICAL REVIEW AND FUTURE DIRECTIONS", *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 19, pp. 349-384.
- ROMANELLI, E. (1989): "ENVIRONMENTS AND STRATEGIES OF ORGANIZATION START-UP: EFFECTS ON EARLY SURVIVAL", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 34, pp. 369-387.
- SMITH, K. G.; SMITH, K. A.; OLIAN, J. D.; SIMS, JR., H. P. ; O'BANNON, D. P. y SCULLY, J. A. (1994): "TOP MANAGEMENT TEAM DEMOGRAPHY AND PROCESS: THE ROLE OF SOCIAL INTEGRATION AND COMMUNICATION", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 39, pp. 412-438.
- THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. J. y RAMASWAMI, K. (1991): "THE PERFORMANCE IMPACT OF STRATEGY MANAGER COALIGNMENT: AN EMPIRICAL EXAMINATION", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12, pp. 509-522.
- VAN DE VEN, A. H. y DRAZIN, R. (1985): "THE CONCEPT OF FIT IN CONTINGENCY THEORY", EN CUMMINGS, L. L. y STAW, B. M. (EDS.): *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, JAI PRESS, NEW YORK, pp. 333-365.
- VENKATRAMAN, N. (1990): "PERFORMANCE IMPLICATIONS OF STRATEGIC COALIGNMENT: A METHODOLOGICAL PERSPECTIVE", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 27, pp. 19-41.
- VENKATRAMAN, N. y PRESCOTT, J. E. (1990): "ENVIRONMENT-STRATEGY COALIGNMENT: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF ITS PERFORMANCE IMPLICATIONS", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 11, pp. 1-23.
- WAGNER, W. G.; PFEFFER, J. y O'REILLY, C. A. (1984): "ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY AND TURNOVER IN TOP MANAGEMENT GROUPS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 29, pp. 74-92.
- WALSH, J. P. (1995): "MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL COGNITION: NOTES FROM A TRIP DOWN MEMORY LANE", *ORGANIZATION SCIENCE*, 6, pp. 280-321.
- WIERSEMA, M. F. y BANTEL, K. A. (1992): "TOP MANAGEMENT TEAM DEMOGRAPHY AND CORPORATE STRATEGIC CHANGE", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 35, pp. 91-121.