

# EL EFECTO DE LOS RASGOS DEL EQUIPO DIRECTIVO EN EL COMPORTAMIENTO EMPREENDEDOR DE LA EMPRESA

**Montserrat Entrialgo**  
**Esteban Fernández**  
**Camilo J. Vázquez**  
*Universidad de Oviedo*

En el presente trabajo, sobre una muestra de 233 PYMEs, se estudia la relación entre las características demográficas del equipo directivo y su comportamiento emprendedor. Concretamente se analizan las siguientes características: tamaño del equipo, edad media, permanencia media, naturaleza de la formación, experiencia funcional, experiencia conjunta y la heterogeneidad con respecto a la edad, la permanencia, la formación y la experiencia funcional. Los resultados indican que las empresas más emprendedoras están dirigidas por equipos de superior dimensión, de edad media más baja, elevada formación técnica, alta proporción de directivos con experiencia conjunta previa e importante diversidad con respecto a la formación y a la experiencia funcional.

*Palabras clave:* comportamiento emprendedor, equipo directivo, características demográficas, PYMEs.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas adopten un comportamiento emprendedor<sup>1</sup>. 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).

---

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

La cuestión que se plantea en el presente trabajo es si el conocimiento de los directivos afecta a 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 los decisores (Hambrick y Mason, 1984).

El presente trabajo se apoya en el enfoque demográfico. Concretamente, se asume que el nivel de los conocimientos directivos está relacionado con el tamaño del equipo, su edad, formación, permanencia media, naturaleza de la experiencia y proporción de miembros con experiencia conjunta previa, mientras que la diversidad de conocimiento viene reflejada en la heterogeneidad de la edad, permanencia, formación y experiencia funcional del equipo. Se formulan varias hipótesis que relacionan las variables arriba mencionadas con el comportamiento empresarial. Previamente al desarrollo y contraste de las hipótesis que apoyan esta línea de investigación se clarificarán algunos de los conceptos empleados.

## 2. EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

El comportamiento emprendedor ha sido definido de múltiples formas. Una de las más aceptadas es la de Miller (1983) que considera que un individuo muestra un comportamiento emprendedor si lleva a cabo innovaciones producto-mercado, asume riesgos y se comporta de un modo proactivo. Numerosos investigadores han utilizado esta conceptualización en sus trabajos, entre otros, Covin y Slevin (1989), Ginsberg (1985), Morris y Paul (1987), Naman y Slevin (1993) y Schafer (1990).

La asunción de riesgos se recoge en la literatura acerca de la función empresarial, como consecuencia de equiparar el emprendedor al trabajador autónomo. Cantillon, uno de los primeros autores en utilizar formalmente el término *entrepreneur*, ya señaló en su obra, publicada en 1755, que el factor principal que diferenciaba a los emprendedores de los trabajadores contratados por terceros era la incertidumbre y riesgo asumido por los primeros. Desde entonces, la asunción de riesgos es uno de los conceptos más comúnmente utilizados por los investigadores para describir el comportamiento emprendedor (Dean *et al.*, 1993; Karagozoglu y Brown, 1988; Miller y Friesen, 1982; 1983).

Schumpeter (1934; 1942) fue uno de los primeros economistas en destacar la importancia de la innovación empresarial, al referirse al proceso de destrucción creativa. De acuerdo con este proceso la riqueza se creaba cuando se cambiaba la manera de hacer las cosas, bien fuera mediante la introducción de un nuevo bien o de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento o la creación de una nueva organización. La clave de este ciclo de actividad era la función empresarial que consistía en la introducción de "nuevas combinaciones" de los factores que provocasen la evolución dinámica de la economía. La innovación se convierte, pues, en un factor importante utilizado para caracterizar el comportamiento emprendedor (Covin y Slevin, 1989; Karagozoglu y Brown, 1988; Miller, 1983; Miller y Friesen, 1982).

La proactividad se relaciona con tomar la iniciativa, anticipando y llevando a cabo nuevas oportunidades, y crear o participar en mercados emergentes. Esta tercera característica de la orientación emprendedora fue destacada por Penrose (1959), al señalar que los emprendedores son importantes para el crecimiento de las empresas dado que proporcionan la visión e imaginación necesaria para llevar a cabo una expansión oportunista. Diversos trabajos incluyen esta característica como un factor importante del comportamiento emprendedor (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1995). Igualmente, Lieberman y Montgomery (1988) enfatizan la importancia de ser el primero en entrar en el mercado como la mejor estrategia para alcanzar una ventaja competitiva de carácter sostenible y capaz de capturar elevados beneficios.

### 3. HIPÓTESIS QUE RELACIONAN LOS RASGOS DEMOGRÁFICOS DEL EQUIPO CON EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

A partir de las premisas de la teoría cognoscitiva, los investigadores sobre el comportamiento estratégico afirman que las características observables de los directivos sirven como indicadores de los esquemas mentales que utilizan en sus procesos de toma de decisiones (Hambrick y Mason, 1984). Así, la investigación sugiere que estas características están significativamente relacionadas con el porcentaje de información del que son conscientes y con la identificación de las diferentes alternativas estratégicas (Hitt y Tyler, 1991). Ahora bien, dada la dificultad de obtener medidas psicológicas directas del nivel y diversidad del conocimiento (Hoffman y Maier, 1961), en línea con las investigaciones previas, utilizaremos indicadores demográficos del grupo. En este sentido, el tamaño del equipo directivo así como la edad, la permanencia, la formación, la experiencia funcional y la experiencia conjunta de los miembros del equipo nos servirán como *proxies* de sus respectivas creencias, sistemas de valores, afiliaciones y conocimientos (Hambrick, 1994; Jackson, 1992).

#### 3.1. 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 las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a: *Las empresas que posean equipos directivos de superior tamaño desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 1b: *Las empresas que posean equipos directivos de superior tamaño serán más innovadoras.*

Hipótesis 1c: *Las empresas que posean equipos directivos de superior tamaño serán más proactivas.*

Hipótesis 1d: *Las empresas que posean equipos directivos de superior tamaño serán más propensas a asumir riesgos.*

### 3.2. Edad de los miembros del equipo

#### a) Edad media

Child (1972) confirmó que los directivos de mayor edad estaban más comprometidos con el statu quo que aquellos más jóvenes. A medida que transcurre el tiempo los modelos mentales que los directivos utilizan en sus procesos de toma de decisiones tienden a solidificarse a través de su uso (Hambrick *et al.*, 1993). La edad está altamente correlacionada con la experiencia laboral y con la permanencia en la organización y en la industria. Esta correlación dificulta la determinación de si la relación entre edad y comportamiento estratégico se debe a las experiencias en la organización, a las experiencias en la industria o a otros aspectos. Todos estos factores pueden afectar al desarrollo cognoscitivo de la comprensión mental (Hambrick y Fukutomi, 1991; Hambrick *et al.*, 1993; Hitt y Tyler, 1991). En todo caso, la edad de los directivos influye en su habilidad mental para procesar la información durante el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En línea con lo anterior, Hambrick y Mason (1984) mantienen que los equipos directivos integrados por personas más jóvenes serán más propensos a asumir riesgos que aquellos formados por personas de mayor edad. Estos autores también sugieren que los equipos directivos más jóvenes es más probable que persigan objetivos de crecimiento a través de la formulación de estrategias innovadoras frente a aquellos de mayor edad. Así mismo, Grimm y Smith (1991) observaron que los directivos

que cambiaban sus estrategias eran más jóvenes que aquéllos que mantenían su estrategia invariable en el tiempo. Lo expuesto nos lleva a proponer las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de edad más baja desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 2b: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de edad más baja serán más innovadoras.*

Hipótesis 2c: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de edad más baja serán más proactivas.*

Hipótesis 2d: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de edad más baja serán más propensas a la asunción de riesgos.*

#### b) Heterogeneidad de la 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 las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy homogéneos en su edad desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 3b: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy homogéneos en su edad serán más innovadoras.*

Hipótesis 3c: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy homogéneos en su edad serán más proactivas.*

Hipótesis 3d: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy homogéneos en su edad serán más propensas a la asunción de riesgos.*

### 3.3. Permanencia de los miembros del equipo directivo

#### a) Permanencia media

Han sido numerosos los trabajos que han relacionado el tiempo de permanencia del equipo con el éxito de la organización (Hambrick y D'Aveni, 1992; Michel y Hambrick, 1992). A medida que los directivos llevan tiempo en la organización y, particularmente, cuando obtienen éxito en la misma, se convencen de la validez de sus formas de actuar. Se comprometen con sus acciones previas, especialmente cuando estas acciones fueron adoptadas públicamente y de forma explícita. Staw (1976) observó que una vez que los directivos se comprometían con un curso de acción

determinado se resistían a cambiar su comportamiento aun en el caso de que la alternativa elegida no tuviera éxito. Katz (1982) también afirmó que la permanencia se asocia con rigidez y compromiso con las prácticas establecidas. Por otra parte, el compromiso se deriva de ciertos riesgos psicológicos de cambio, por lo que los equipos integrados por directivos con mayor permanencia deberían ser más adversos al riesgo. Todo lo expuesto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4a: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de permanencia más baja desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 4b: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de permanencia más baja serán más innovadoras.*

Hipótesis 4c: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de permanencia más baja serán más proactivas.*

Hipótesis 4d: *Las empresas que posean equipos directivos con una media de permanencia más baja serán más propensas a la asunción de riesgos.*

#### b) Heterogeneidad de la 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 las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5a: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en la permanencia desarrollarán un menor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 5b: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en la permanencia desarrollarán una menor conducta innovadora.*

Hipótesis 5c: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su permanencia desarrollarán una menor conducta proactiva.*

Hipótesis 5d: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su permanencia serán menos propensas a la asunción de riesgos.*

### 3.4. Formación del equipo directivo

#### a) Naturaleza de la formación

El nivel de formación de un individuo refleja sus habilidades cognoscitivas y cualidades. Los niveles más altos de formación se asocian con una elevada capacidad para procesar la información y una alta habilidad para discriminar entre una gran variedad de alternativas. Es más probable que los individuos con formación toleren la ambigüedad y se muestren más hábiles en situaciones complejas. Además, los mayores niveles de formación se han tendido a asociar con la receptividad a la innovación (Becker, 1970; Kimberly y Evanisko, 1981; Rogers y Shoemaker, 1971). En suma, es de esperar que los equipos integrados por individuos con mayores niveles de formación sean más receptivos a adoptar un comportamiento emprendedor.

Por otro lado, la naturaleza de la formación refleja el conocimiento del individuo y su personalidad, y la misma puede dar forma a sus perspectivas. Hitt y Tyler (1991) observaron que el tipo de formación académica influía en las decisiones estratégicas. Así, ciertas áreas están más orientadas a la innovación y el cambio que otras. Por ejemplo, las ciencias y la ingeniería se relacionan con el progreso, la invención y la mejora. Es de esperar que estas disciplinas se relacionen con la disposición a innovar en mayor medida que el derecho o el arte. A tenor de lo expuesto, proponemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6a: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con formación técnica desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 6b: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con formación técnica serán más innovadoras.*

Hipótesis 6c: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con formación técnica serán más proactivas.*

Hipótesis 6d: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con formación técnica serán más propensas a la asunción de riesgos.*

#### b) Heterogeneidad de la 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 equi-

pos 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 las siguientes hipótesis:

Hipótesis 7a: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su formación desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 7b: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su formación serán más innovadoras.*

Hipótesis 7c: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su formación serán más proactivas.*

Hipótesis 7d: *Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su formación serán más propensas a la asunción de riesgos.*

### 3.5. Experiencia funcional de los miembros del equipo

#### a) Naturaleza de la experiencia

Hambrick y Mason (1984) sugieren que los empresarios toman sus decisiones con base en sus experiencias en las diferentes áreas funcionales. De forma similar, Miles y Snow (1978) proponen que las coaliciones dominantes de las empresas que desarrollan comportamientos estratégicos prospectores o defensores reflejarán su experiencia funcional crítica. Así, sería lógico pensar que los equipos directivos que desarrollan un comportamiento estratégico emprendedor tuviesen experiencia en las áreas de marketing e I+D. Sin embargo, dada su actuación en dominios más estables y su énfasis en la eficiencia, los equipos directivos que desarrollan un comportamiento estratégico conservador deberían poseer una mayor experiencia en las áreas de finanzas y producción. Todo ello nos permite proponer las siguientes hipótesis:

Hipótesis 8a: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con experiencia técnica o en marketing desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 8b: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con experiencia técnica o en marketing serán más innovadores.*

Hipótesis 8c: *Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con experiencia técnica o en marketing serán más proactivas.*

*Hipótesis 8d: Las empresas que posean equipos directivos con una mayor proporción de individuos con experiencia técnica o en marketing serán más propensas a la asunción de riesgos.*

#### b) Heterogeneidad de la experiencia

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 9a: Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su experiencia funcional desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

*Hipótesis 9b: Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su experiencia funcional serán más innovadoras.*

*Hipótesis 9c: Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su experiencia funcional serán más proactivas.*

*Hipótesis 9d: Las empresas cuyos equipos directivos sean muy heterogéneos en su experiencia funcional serán más propensas a la asunción de riesgos.*

### 3.6. Experiencia conjunta de los miembros del equipo

Stinchcombe (1965, págs. 148) señala que una de las principales dificultades del comportamiento emprendedor es el aprendizaje de las nuevas actividades: "el proceso de inventar nuevas actividades, la determinación de las relaciones... todo lo cual genera elevados costes en términos de tiempo, conflictos e ineficiencias temporales". En esencia, las empresas que adoptan comportamientos emprendedores deben relacionarse, en gran medida, con personas extrañas, donde la confianza, pues, es precaria. En consecuencia, aquellos directivos que han trabajado previamente con algún otro en el pasado es probable que conozcan sus habilidades, que tengan objetivos comunes para la organización, que hayan desarrollado mecanismos para solucionar los conflictos y que tengan expectativas comunes en relación a su papel en la organización. En suma, la experiencia conjunta debería minimizar las desventajas derivadas de las ineficiencias del tiempo necesario para conocerse y adaptarse a los comportamientos de los demás. Así, por ejemplo, un reciente estudio en la industria de la electrónica demuestra que los directivos que

tenían experiencia previa conjunta alcanzaban mayores niveles de confianza y eran más cohesivos (Keeley y Roure, 1990). El efecto mediador de estos factores sociales debería favorecer el comportamiento emprendedor, la innovación, la asunción de riesgos y la rapidez en el lanzamiento de nuevos productos al mercado. Los argumentos acerca de la influencia de la experiencia conjunta en el comportamiento emprendedor y en cada una de sus dimensiones permiten formular las siguientes hipótesis:

Hipótesis 10a: *Las empresas cuyos equipos directivos posean miembros que previamente han trabajado juntos desarrollarán un mayor comportamiento emprendedor.*

Hipótesis 10b: *Las empresas cuyos equipos directivos posean miembros que previamente han trabajado juntos serán más innovadoras.*

Hipótesis 10c: *Las empresas cuyos equipos directivos posean miembros que previamente han trabajado juntos serán más proactivas.*

Hipótesis 10d: *Las empresas cuyos equipos directivos posean miembros que previamente han trabajado juntos serán más propensas a la asunción de riesgos.*

#### 4. VARIABLES DE CONTROL RELEVANTES PARA EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

A fin de conocer las condiciones bajo las cuales la relación entre las características del equipo y el comportamiento emprendedor son más fuertes hicimos varios sub-grupos. Concretamente, analizamos el efecto de la antigüedad y el tamaño de la empresa.

##### 4.1. Antigüedad

En primer lugar, por lo que respecta a la antigüedad, dado que la media y la mediana alcanzan valores similares y puesto que parece lógico pensar que, de un lado, el comportamiento emprendedor disminuya en las empresas de mayor edad, y, de otro, que las nuevas empresas persigan objetivos de supervivencia y, por lo tanto, tampoco muestren un gran comportamiento emprendedor, calculamos los percentiles de la distribución de frecuencias para cuatro grupos (puntos de corte=11, 20 y 32). En consecuencia, un sub-grupo está integrado por las empresas con una edad comprendida entre 11 y 32 años, y el otro grupo está formado por empresas con menos de 11 años<sup>2</sup> o más de 32.

---

(2) En general, se observa una coincidencia en los plazos señalados para las nuevas empresas, que en cualquier caso no sobrepasan el límite de los once años desde el inicio de la actividad por parte de la empresa (Carter et al., 1994; Keeley y Roure, 1990; McDougall y Robinson, 1990; Miller y Camp, 1985).

#### 4.2. Tamaño

Por lo que respecta al tamaño, dado que la mayor parte de las empresas son muy pequeñas, la media y la mediana alcanzan valores similares, en consecuencia, partir la muestra por la mediana carecería de sentido, en la medida en que las empresas del grupo de tamaño mayor serían también muy pequeñas. En consecuencia, optamos por utilizar como criterio los percentiles (considerando dos puntos de corte=22 y 50). Así, dividimos la muestra a partir del tercer percentil. Consideramos, de un lado, las empresas con un tamaño superior a 50 empleados y, de otro, aquellas con un tamaño inferior o igual a 50 empleados. Adoptamos este criterio dado que un tamaño de 50 empleados parece permitir la escala mínima para adoptar un comportamiento emprendedor y se constituye, además, en el punto de corte que diferencia a pequeñas de medianas empresas<sup>3</sup>

### 5. METODOLOGÍA

#### 5.1. 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 y que operan en el territorio español. Las principales características de la muestra se recogen en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Nº empleados		% de empresas	Número de empresas
5 – 10		14,2	33
11 – 25		26,6	62
26 – 50		25,3	59
51 – 100		7,7	18
101 – 250		21,5	50
251 – 500		4,7	11

  

Año fundación	Años	% de empresas	Número de empresas
Antes de 1960	33 o más	17,4	41
1960 – 1973	23 – 36	18,5	43
1974 – 1983	13 – 22	22,7	53
1984 – 1988	8 – 12	17,6	41
1989 – 1992	4 – 7	9,9	23
1993 – 1996	Menos de 4	13,4	32

(3) La Comisión Europea realizó a principios de 1996 un ejercicio clasificatorio en el grupo de las PYMEs en el que se establece una división entre pequeña y mediana empresa, encuadrando en la primera categoría aquellas empresas que tengan menos de 50 empleados.

**Cuadro 1** (continuación)

Sectores	% de empresas
Minerales metálicos y minería	7,21
Construcción	2,70
Industria alimentaria	26,13
Industria de la madera y muebles	2,70
Papel y derivados	0,90
Artes gráficas	9,91
Productos químicos	25,23
Productos de goma y plásticos	0,90
Siderurgia y fabricación de metal	5,40
Instrumentos de medida	2,70
Fabricantes diversos	1,80
Transportes y Servicios de Comunicación	8,11
Mayoristas	1,80
Detallistas	0,90
Servicios Comerciales	3,60

## 5.2. Variables

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. La información empleada en el presente trabajo se organiza en dos bloques. El primer bloque mide el comportamiento emprendedor de la empresa. Los ítems que integran esta escala son los de innovación, asunción de riesgos y proactividad, los cuales han sido empleados en numerosos trabajos previos (Dess *et al.*, 1997). El comportamiento emprendedor se mide a través de la suma de los tres indicadores (Dean *et al.*, 1993; Thomas *et al.*, 1991). Dado que los ítems de esta escala ponen el énfasis en diferentes aspectos de la postura estratégica (innovación, proactividad y asunción de riesgos) fueron validados a través de un análisis factorial. La alta puntuación en el factor sugiere que, aunque los ítems se centren en diferentes aspectos estratégicos, están relacionados empíricamente y constituyen una orientación estratégica unidimensional diferente. Todos los ítems puntuaron por encima de 0,5 en el mismo factor, indicando que es adecuado combinar estos ítems en la misma escala. Así mismo, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach para los ítems que integran la escala de 0,7217.

El segundo bloque está integrado por las variables de naturaleza demográfica del equipo directivo. En este trabajo se emplean las siguientes: tamaño del equipo, edad media, estancia media, porcentaje de miembros con formación en diferentes áreas, porcentaje de miembros con experiencia en la dirección general, comercial, técnica y financiera, y cuatro tipos de heterogeneidad, esto es, heterogeneidad de la experiencia funcional, heterogeneidad de la formación, heterogeneidad de la perma-

nencia 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 la 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.

## 6. RESULTADOS

En el presente apartado se presentan los resultados que se derivan de los contrastes empíricos realizados. En primer lugar se recogen los resultados obtenidos para la muestra completa y, en segundo lugar, los alcanzados para los sub-grupos basados en la antigüedad y el tamaño. En ambos casos se emplean tanto las correlaciones de Spearman como los coeficientes de regresión estandarizados. Previamente, en el cuadro 2 se recogen las medias y desviaciones típicas de las variables empleadas.

**Cuadro 2**  
**RASGOS DEL EQUIPO DIRECTIVO**  
**Y COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR**  
**(medias y desviaciones típicas)**

Variables	Medias	Desviación Típica
Tamaño del equipo	3,5877	2,5404
Experiencia conjunta	0,7083	1,4576
Formación técnica	0,2331	0,3041
Heterogeneidad edad	4,9657	3,9215
Heterogeneidad experiencia	0,4428	0,2715
Heterogeneidad permanencia	2,0174	3,6525
Edad media	41,1336	9,7092
Permanencia media	10,9913	6,7805
Experiencia financiera	0,4306	0,3110
Experiencia dirección general	0,1111	0,2317
Experiencia marketing	0,2778	0,2540
Experiencia técnica	0,4306	0,3110
Heterogeneidad formación	2,75	0,88
Comportamiento innovador	3,81	0,81
Asunción Riesgos	3,13	1,07
Conducta pionera	2,73	0,84
Comportamiento emprendedor	9,99	2,38

### 6.1. Análisis para la muestra completa

A fin de conocer la existencia de diferencias significativas entre los rasgos del equipo directivo y su comportamiento emprendedor analizamos en primer lugar la correlación existente entre dichos rasgos y las dimensiones de un comportamiento emprendedor. Con este fin calculamos los coeficientes de correlación de Spearman, obteniéndose los resultados significativos que se recogen en el cuadro 3.

Se observa la existencia de correlaciones positivas y significativas en las siguientes variables: a) asunción de riesgos con tamaño del equipo, formación técnica y heterogeneidad de la experiencia; b) innovación con heterogeneidad de la experiencia, formación técnica, experiencia conjunta y tamaño del equipo; c) proactividad con tamaño del equipo, y formación técnica y d) comportamiento emprendedor con heterogeneidad de la experiencia, formación técnica, heterogeneidad de la formación, experiencia conjunta y tamaño del equipo. Así mismo, existe una correlación significativa y negativa entre las siguientes variables: a) asunción de riesgos con experiencia en la dirección general y heterogeneidad de la permanencia; b) innovación y heterogeneidad de la permanencia; c) proactividad con heterogeneidad de la permanencia y edad media del equipo; y d) comportamiento emprendedor con experiencia en la dirección general, edad media del equipo y heterogeneidad de la permanencia.

**Cuadro 3**  
**CORRELACIONES ENTRE EL COMPORTAMIENTO**  
**EMPRENDEDOR Y LOS RASGOS DEL EQUIPO DIRECTIVO**  
**(coeficientes de correlación de Spearman)**

	Asunción de riesgos	Innovación	Proactividad	Comportamiento emprendedor
Tamaño del equipo	0,152*	0,137*	0,209**	0,200**
Edad media			-0,262**	-0,177**
Heterogeneidad de permanencia	-0,404**	-0,376**	-0,300**	-0,476**
Formación técnica	0,174*	0,171*	0,185**	0,210**
Heterogeneidad de formación				0,140*
Experiencia D.G.	-0,181**			-0,199**
Heterogeneidad de la experiencia	0,140*	0,141*		0,152*
Experiencia conjunta		0,318**		0,265**

\* La correlación es significativa al 95%.

\*\* La correlación es significativa al 99%.

En suma, los resultados obtenidos nos permiten validar las hipótesis 1a, 1b, 1c y 1d, relativas a la dimensión del equipo. Se observa que cuanto mayor es la dimensión del equipo mayor es el comportamiento emprendedor de la empresa, su propensión a la asunción de riesgos y su conducta innovadora y proactiva. Por lo que respecta a la edad, se aceptan las hipótesis 2a y 2c y se refutan las hipótesis 2b y 2d. Así, la edad del equipo se relaciona negativamente con la proactividad y el comportamiento emprendedor, no observándose diferencias significativas en la propensión a la asunción de riesgos y la innovación. Se refutan igualmente las hipótesis 3a, 3b, 3c y 3d relativas a la influencia de la heterogeneidad de la edad en el comportamiento emprendedor. Se rechazan, igualmente, las hipótesis 4a, 4b, 4c y 4d relativas a la influencia de la permanencia media en el comportamiento emprendedor y en cada una de las dimensiones integrantes. No se observan diferencias significativas en este sentido. Por último, se aceptan las hipótesis 5a, 5b, 5c y 5d, relativas a la heterogeneidad de la permanencia. Se observa que cuanto mayor es la heterogeneidad de la permanencia de los miembros del equipo, menor es el comportamiento emprendedor, las conductas innovadora y proactiva y mayor es la aversión al riesgo de la empresa.

Se aceptan, sin embargo, las hipótesis 6a, 6b, 6c y 6d, relativas a la influencia de la naturaleza de la formación en el comportamiento emprendedor. Se observa que aquellos equipos integrados por un mayor número de directivos con formación en ciencia e ingeniería muestran un comportamiento más emprendedor, frente al resto de equipos. Por lo que respecta a las variables relativas a la heterogeneidad de la formación, en primer lugar, se valida la hipótesis 7a, rechazándose las hipótesis 7b, 7c y 7d. Los resultados muestran que la heterogeneidad de la formación de los miembros del equipo ejerce una influencia positiva y significativa sobre el comportamiento emprendedor, no ejerciendo, sin embargo, ningún efecto sobre cada una de las dimensiones tomadas aisladamente.

Por lo que respecta a la experiencia funcional no se observan diferencias significativas en el comportamiento emprendedor debidas a la experiencia en marketing o I+D. Ello nos conduce a rechazar las hipótesis 8a, 8b, 8c y 8d. No obstante, es preciso señalar el efecto negativo y significativo de la experiencia en la dirección general en el comportamiento emprendedor y en las conductas de asunción de riesgos y pionera. Por lo que respecta a la heterogeneidad de la experiencia funcional, se aceptan las hipótesis 9a, 9b y 9d, rechazándose, sin embargo, la hipótesis 9c. Se observa la existencia de una relación positiva y significativa entre la heterogeneidad de la experiencia y el comportamiento emprendedor y las conductas de asunción de riesgos e innovadora, no observándose ninguna relación con la conducta pionera. Se aceptan, por otra parte, las hipótesis 10a y 10b. El mayor porcentaje de miembros del equipo con experiencia conjunta previa ejerce una influencia significativa sobre la conducta innovadora y el comportamiento emprendedor, no observándose los mismos resultados sobre las conductas de asunción de riesgos y pionera, lo que nos lleva a refutar las hipótesis 10c y 10d.

En segundo lugar, nos planteamos analizar la existencia de diferencias significativas en el comportamiento emprendedor debidas a una combinación de variables. Con este fin, llevamos a cabo un análisis de regresión múltiple, cuyos resultados se recogen en el cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**ANÁLISIS DE REGRESIÓN**  
**(coeficientes estandarizados)**

	Asunción de riesgos	Innovación	Proactividad	Comportamiento emprendedor
Constante		1,944**	3,469**	6,730**
Tamaño del equipo		0,319*	0,257*	0,404**
Experiencia conjunta		0,317*		0,345**
Permanencia media			-0,342**	
Valor F		6,703**	6,533**	10,435**
R <sup>2</sup>		0,208	0,204	0,290
R <sup>2</sup> ajustado		0,177	0,173	0,263

\*p<0,05.

\*\*p<0,01.

Como se observa en el cuadro, las variables que mejor explican la conducta innovadora son el tamaño del equipo y la experiencia conjunta. Así mismo, una mayor conducta proactiva viene explicada por el tamaño del equipo, mientras que la permanencia media del equipo en la empresa ejerce una influencia negativa y significativa en dicha conducta. Por lo que respecta al comportamiento emprendedor, las variables que ejercen una influencia más significativa sobre él son el tamaño del equipo y la experiencia conjunta. En suma, todo ello nos permite afirmar la influencia de los rasgos demográficos en el comportamiento emprendedor de la empresa.

## 6.2. Análisis para los subgrupos basados en la antigüedad

Los análisis basados en la antigüedad se recogen en los cuadros 5 y 6. En primer lugar, se observa la mayor influencia de las características del equipo en el comportamiento emprendedor en las empresas jóvenes, frente al resto. Concretamente, se observa la existencia de correlaciones positivas más altas entre el tamaño del equipo y las conductas de asunción de riesgos e innovadora y en el comportamiento emprendedor en el grupo de empresas de edad media. Sólo el tamaño del equipo parece tener un efecto mayor en la conducta proactiva en el otro grupo de empresas. Igualmente, se observa la mayor influencia de la heterogeneidad de la permanencia de los miembros del equipo en el comportamiento emprendedor en las empresas de edad media. Igualmente, la edad media del equipo ejerce una influencia más negativa en las empresas de antigüedad intermedia. Por lo que respecta a la formación empresarial sólo ejerce una influencia más positiva en las empresas nuevas y de mayor edad frente a las mayores en la conducta innovadora. La heterogeneidad de la experiencia, sin embargo, ejerce una influencia mayor en las empresas nuevas y viejas, a diferencia de lo que ocurre con la heterogeneidad en la formación. Por lo que respecta a la experiencia en las diferentes áreas funcionales, el efecto es mayor en las empresas de edad media. Finalmente la experiencia conjunta ejerce un mayor impacto sobre las empresas de edad media en la conducta proactiva, influyendo, sin embargo, en el comportamiento emprendedor y en la conducta innovadora, en mayor medida, en las jóvenes y en las viejas.

**Cuadro 5**  
**ANÁLISIS PARA LOS SUB-GRUPOS**  
**ATENDIENDO A LA ANTIGÜEDAD**  
**(Correlaciones de Spearman)**

Variables	Asunción riesgos (<17>27)	Asunción riesgos (17-27)	Innov. (<17>27)	Innov. (17-27)s	Proac. (<17>27)	Proac. (17-27)	Comp. Empr. (<17>27)	Comp. Empr. (17-27)
Tamaño del equipo		0,313*		0,359**	0,226**		0,161*	0,388**
Heterogeneidad permanencia	-0,409**	-0,390**	-0,343**	-0,512**	-0,254**	-0,477**	-0,438**	-0,616**
Edad media			-			-0,540**		-0,482**
Formación empresarial (%)		0,429**	0,157*		0,212**		0,182*	0,325*
Heterogeneidad experiencia	0,164*						0,180*	
Heterogeneidad formación		0,268*						
Experiencia conjunta			0,344**			0,588**	0,244*	
Experiencia finanzas (%)						0,339*		
Experiencia Dirección general (%)						-0,285*		
Experiencia técnica (%)						0,339*		
Experiencia marketing (%)				0,291*				

\* La correlación es significativa al 95%.

\*\* La correlación es significativa al 99%.

Los resultados de la regresión múltiple corroboran los obtenidos con los coeficientes de correlación de Spearman. Se observa cómo, en general, el porcentaje de varianza explicado por las características observables del equipo directivo es muy superior en el grupo de las empresas de mediana edad, frente al resto.

**Cuadro 6**  
**ANÁLISIS PARA LOS SUB-GRUPOS**  
**ATENDIENDO A LA ANTIGÜEDAD**  
**(Coeficientes Beta estandarizados)**

Variables	Asunción riesgos (<17>27)	Asunción riesgos (17-27)	Innov. (<17>27)	Innov. (17-27)s	Proac. (<17>27)	Proac. (17-27)	Comp. Empr. (<17>27)	Comp. Empr. (17-27)
Constante		2,264**	1,888**			4,577**	6,874**	10,956**
Tamaño equipo			0,339*			0,415**	0,379**	0,464**
Formación técnica		0,678**						0,560**
Edad media						-0,489**		-0,445*
Experiencia financiera						0,470**		
Experiencia conjunta			0,376*				0,360**	
F		9,371**	5,974**	0		23,821**	6,491	13,283**
R <sup>2</sup>		0,460	0,235			0,888	0,250	0,816
R <sup>2</sup> ajustado		0,411	0,195			0,851	0,211	0,754

### 6.3. Análisis para los subgrupos basados en el tamaño

Por lo que respecta al análisis del tamaño, los cuadros 7 y 8 recogen los resultados obtenidos. Por lo que respecta a las correlaciones de Spearman, en general, se observa la mayor influencia en las empresas de mayor tamaño. Así, sólo se observan tres excepciones: por un lado, la mayor influencia de la experiencia conjunta en la conducta innovadora en las pequeñas empresas, por otro lado, el mayor efecto negativo de la permanencia media de los miembros del equipo en la propensión a la asunción de riesgos y, por último, el mayor efecto negativo de la heterogeneidad de la permanencia en el comportamiento emprendedor y en cada una de las dimensiones que lo integran. Por lo que respecta al análisis de regresión múltiple, los modelos abordados sobre las empresas de superior dimensión resultan ser mucho más significativos que los obtenidos en el subgrupo de empresas más pequeñas.

**Cuadro 7**  
**ANÁLISIS PARA LOS SUB-GRUPOS**  
**ATENDIENDO AL TAMAÑO**  
**(Correlaciones de Spearman)**

Variables	Asunción riesgos Pequeña	Asunción riesgos Mediana	Innov. Pequeña	Innov. Mediana	Proac. Pequeña	Proac. Mediana	Comp. Empr. Pequeña	Comp. Empr. Mediana
Tamaño equipo							0,161*	0,257*
Heterogeneidad experiencia		0,242*		0,260*				0,284*
Heterogeneidad permanencia	-0,482**		-0,385**	-0,307**	-0,336**		-0,543**	-0,257*
Formación técnica		0,269*				0,237**		
Permanencia media	-0,322*							
Edad media						-0,270**		
Experiencia conjunta			0,272*					

\* La correlación es significativa al 95%.

\*\* La correlación es significativa al 99%.

**Cuadro 8**  
**ANÁLISIS PARA LOS SUB-GRUPOS**  
**ATENDIENDO AL TAMAÑO**  
**(Coeficientes Beta estandarizados)**

Variables	Asunción riesgos Grandes	Asunción riesgos Pequ.	Innov. Grandes	Innov. Pequ.	Proac. Grandes	Proac. Pequ.	Comp. Empr. Grandes	Comp. Empr. Pequ.
Constante			1,283	2,388**	3,873**	3,791**	4,198	6,989**
Tamaño del equipo			0,721**		0,609**		0,775**	0,320*
Edad media equipo					-0,457*			
Formación técnica							0,444**	
Experiencia conjunta				0,305*				0,383**
Permanencia media						-0,314*		
F			10,807**	4,108*	12,544**	4,381*	21,211**	6,066**
R <sup>2</sup>			0,519	0,093	0,736	0,099	0,825	0,237
R <sup>2</sup> ajustado			0,471	0,070	0,677	0,076	0,786	0,198

\* La correlación es significativa al 95%.

\*\* La correlación es significativa al 99%.

## 7. CONCLUSIONES

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 tanto el nivel como la diversidad cognoscitiva ejercen una cierta influencia en el comportamiento. Concretamente, cuanto mayor es el tamaño del

equipo, el porcentaje de directivos con experiencia conjunta previa y el porcentaje de directivos con formación empresarial, mayor es el comportamiento emprendedor. Por lo que respecta a la diversidad, mientras que la heterogeneidad de la formación y la experiencia ejercen una influencia significativa y positiva en el comportamiento emprendedor, la heterogeneidad de la permanencia ejerce un efecto de signo contrario. Por otra parte, se observa la existencia de una relación más fuerte entre las características del equipo y el comportamiento emprendedor entre las empresas de mayor tamaño y de mediana edad. 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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, Knopf, New York.
- 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.
- Becker, M. H. (1970): "Sociometric location and innovativeness: reformulation and extension of the diffusion model", *American Sociological Review*, 35, pp. 267-304.
- Blau, P. M. (1977): "Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure", Free Press, New York.
- Chen, M. J. y Hambrick, D. C. (1995): "Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior", *Academy of Management Journal*, 38, 2, pp. 453-482.
- Child, J. (1972): "Organization, structure, environment, and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp. 1-22.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- Deaborn, 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, JAI Press, Greenwich.
- 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.
- 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, Annual Reviews, Palo Alto, CA.
- Ginsberg, A. (1985): "Measuring changes in entrepreneurial orientation following industry deregulation: the development of a diagnostic instrument", *Proceedings of the International Council of Small Business*, pp. 50-57.
- Grimm, C. M. y Smith, K. G. (1991): "Management and organizational change: a note on the railroad industry", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 557-562.
- 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 presented 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, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Hambrick, D. C. y D'Aveni, R. (1992): "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, 38, pp. 1445-1466.
- Hambrick, D. C. y Fukutomi, G. D. (1991): "The seasons of a CEO's tenure", *Academy of Management Review*, 16, pp. 719-742.
- Hambrick, D. C.; Geletkanycz, M. A. y Fredrickson, J. W. (1993): "Top executive commitment to the status quo: some test of its determinants", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 401-418.

- Hambrick, D. C. y Mason, P. (1984): "Upper echelons: 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.
- Hoffman, L. R. y Maier, N. (1961): "Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 2, pp. 401-407.
- 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, JAI Press, Greenwich, Conn.
- 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.
- Karagozoglu, N. y Brown, W. B. (1988): "Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms", *Journal of Product Innovation Management*, 5, pp. 269-281.
- Katz, R. (1982): "The effects of group longevity on project communication and performance", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 81-104.
- Keeley, R. H. y Roure, J. B. (1990): "Management, strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: a structural model", *Management Science*, 36, 10, pp. 1256-1267.
- Kimberly, J. R. y Evanisko, M. J. (1981): "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, 24, 4, pp. 689-713.
- Lieberman, M. y Montgomery, D. (1988): "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 41-58.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1995): "Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance", *Academy of Management Journal*, 38, 5, pp. 135-172.
- March, J. C. y March, J. G. (1977): "Almost random careers-the Wisconsin school superintendency, 1940-1972", *Administrative Science Quarterly*, 22, 3, pp. 377-409.
- Maturana, H. y Varela, F. (1985): *Autopoiesis and Cognition: The Realization of Living*, Reild, Londres.

- Michel, J. G. y Hambrick, D. C. (1992): "Diversification posture and top management team characteristics", *Academy of Management Journal*, 35, pp. 9-37.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw Hill, New York.
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29, 7, pp. 770-791.
- Miller, D. y Friesen, P. (1982): "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 1-25.
- Miller, D. y Friesen, P. (1983): "Strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4, pp. 221-235.
- Miller, D.; Kets de Vries, M. E. R. y Toulouse (1982): "Top executive, locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment", *Academy of Management Journal*, 25, pp. 237-253.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*, Sage Publications, Gran Bretaña.
- Morris, M. H. y Paul, G. W. (1987): "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms", *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 247-259.
- Naman, J. L. y Slevin, D. P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 137-153.
- 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*, Oxford, New York.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Pfeffer, J. (1983): "Organizational demography", en Cummings, L. L. y Staw, B. M. (Eds.): *Research in organizational behavior*, vol. 3, pp. 1-52, Oxford, Greenwich, Conn.
- Rajagopalan, N.; Rasheed, A. y Datta, D. (1993): "Strategic decision processes: critical review and future directions", *Journal of Management*, 19, pp. 349-384.
- Rogers, E. M. y Shoemaker, F. (1971): *Communication of innovations*, Free Press, New York.

- Roure, J. B. y Maidique, M. A. (1986): "Linking prefounding factors and high-technology venture success: un exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 1, 3, pp. 295-306.
- Schafer, D. S. (1990): "Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 2, pp. 19-31.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, socialism and democracy*, Harper, New York.
- Shaw, M. E. (1981): *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, tercera edición, McGraw Hill, New York.
- Simon, H. A. (1945): *Administrative behavior*, Free Press, New York.
- 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.
- Starbuck, W. y Miliken, F. (1988): "Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense", en Hambrick (Eds.): *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*", pp. 35-65, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Staw, B. M. (1976): "Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action", *Organizational behavior and human performance*, 16, pp. 27-44.
- Stinchcombe, A. L. (1965): "Social structure and organizations", en March, J. G. (Ed.): *Handbook of Organizations*, pp. 142-193, Rand McNally, Chicago.
- 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.
- Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, 1, pp. 43-58.
- Stuart, R. W. y Abetti, P. A. (1987): "Start-up ventures: towards the prediction of initial success", *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 215-230.
- 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.

#### ABSTRACT

This paper studies the relationship between the demographic characteristics of the management team and their entrepreneurial behaviour. It uses a sample of 233 small and medium sized businesses. The following characteristics are specifically analysed: the size of the team, the average age, average permanency, type of training and academic background, functional experience, joint experience and heterogeneity with respect to age, permanence, training and academic background and functional experience. The results show that the most entrepreneurial companies are managed by larger management teams, lower average age, high technical training, large number of managers with previous joint experience, and an important variation with regard to academic background or training and functional experience.

*Key words:* entrepreneurial behaviour, management team, demographic characteristics, small and medium sized businesses.