



RAE - Revista de Administração de  
Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas  
Brasil

DOLZ, CONSUELO; IBORRA, MARÍA; SAFÓN, VICENTE  
EMPRESA FAMILIAR, EQUIPOS DIRECTIVOS, DIVERSIDAD Y AMBIDIESTRÍA EN  
LAS PYMES

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 55, núm. 6, noviembre-diciembre,  
2015, pp. 673-687

Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155142631005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# ARTÍCULOS

Sometido 24.06.2014. Aprobado 06.03.2015

Evaluated by the *double blind review* system. Editora Científica: Janete Lara de Oliveira

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150606>

## EMPRESA FAMILIAR, EQUIPOS DIRECTIVOS, DIVERSIDAD Y AMBIDIESTRÍA EN LAS PYMES

*Family-owned company, management teams, diversity, and ambidexterity in small and medium-sized enterprises*

*Empresa familiar, equipes administrativas, diversidade e ambidestria em pequenas e médias empresas*

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el papel del carácter familiar en la ambidiestría de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Proponemos que las capacidades asociadas al carácter familiar de la empresa y a las características demográficas de sus élites directivas, específicamente su diversidad, afectan a los procesos de toma de decisiones. Dichas características facilitan la percepción de los cambios en el entorno y la respuesta ante ellos con alternativas que, implicando conflictos o tensiones, permiten aprovechar dichos cambios y, además, promueven la habilidad de reconfigurar los recursos para conseguirlo. En una muestra de 132 PyMEs demostramos que la ambidiestría se ve favorecida por el carácter familiar y por la diversidad, en edad y experiencia, de sus equipos directivos. Así, las empresas más ambidiestras serían aquellas en las que coincide propiedad y dirección, y no presentan diversidad generacional, pero cuentan con equipos directivos diversos en términos de edad y experiencia.

**PALABRAS CLAVE** | Empresa familiar, ambidiestría, *top management team*, pequeñas y medianas empresas, *upper echelon theory*.

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the impact of family character on SMEs' ambidexterity. We propose that family character-associated capacities and top management demographic characteristics, particularly team diversity, can influence decision making. These characteristics facilitate perceiving environment changes, as well as responding to them with alternatives that allow SMEs to take advantage of such changes. In addition, these characteristics promote skills that can help reconfigure resources. In a sample of 132 SMEs, we demonstrate that family character and team diversity management – both in terms of experience and age – can improve ambidexterity. More specifically, in the more ambidextrous firms, owners and top management showed age and tenure diversity, but no generational diversity.

**KEYWORDS** | Family firm, ambidexterity, top management team, small and medium enterprises, upper echelon theory.

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o papel do personagem familiar na ambidestria das pequenas e médias empresas (PMEs). Propusemos que as capacidades associadas ao personagem familiar e as características demográficas de suas elites diretivas, especificamente sua diversidade, influenciam nos processos de tomada de decisão. Essas características facilitam a percepção de mudanças no ambiente e a resposta a elas com alternativas que permitam aproveitá-las. Ademais, essas características promovem a habilidade de reconfigurar os recursos. Em uma mostra de 132 PMEs, demonstramos que o caráter familiar e a diversidade de sua equipe gerencial – em idade e experiência – melhoram a ambidestria. Assim, as empresas predominantemente ambidestras são aquelas nas quais coincidem propriedade e direção e que não apresentam diversidade geracional, porém contam com equipes diretivas diversas em termos de idade e experiência.

**PALAVRAS-CHAVE** | Empresa familiar, ambidestria, *top management team*, pequenas e médias empresas, *upper echelon theory*.

#### CONSUELO DOLZ

consuelo.dolz@uv.es

Profesora de la Universitat de València, Facultat de Economia – València – España

#### MARÍA IBORRA

miborra@uv.es

Profesora de la Universitat de València, Facultat de Economia – València – España

#### VICENTE SAFÓN

vicente.safon@uv.es

Profesor de la Universitat de València, Facultat de Economia – València – España

## INTRODUCCIÓN

La ambidiestría es una capacidad dinámica que comprende la habilidad de las élites de una empresa para manejar las contradicciones y paradojas que surgen al simultanear exploración y explotación y ajustarlas a los cambios en el entorno (O'Reilly & Tushman, 2011). La explotación se asocia con el refinamiento, la producción, la eficiencia y el corto plazo, mientras que la exploración se entiende en términos de búsqueda, variación, innovación y el largo plazo (March, 1991). Las organizaciones ambidiestras son capaces de desarrollar tanto la explotación como la exploración; explotan los conocimientos que poseen, manteniéndose abiertas a la exploración de conocimientos y oportunidades nuevas (López Zapata, García Muiña, & García Moreno, 2012). Las empresas buscan alcanzar y mantener dicha ambidiestría pues su consecución se asocia con los resultados a corto plazo y la supervivencia a largo plazo (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009). A pesar de su importancia para el éxito de las empresas, no es fácil ni sencillo ser ambidiestro. Así, la literatura vincula la ambidiestría con la idea de conflicto y tensión, con la disyuntiva entre potenciar la innovación o centrarse en la eficiencia, con la dificultad de conciliar el corto y largo plazo, con la complejidad de optar entre la seguridad de lo conocido y las potencialidades inciertas de lo desconocido, con la necesidad de competir por los recursos escasos de una empresa (March, 1991).

En este sentido, algunos trabajos basados en la teoría de recursos y capacidades sugieren que las empresas familiares tienen habilidades superiores para manejar algunas tensiones y conflictos. Le Breton-Miller y Miller (2011) proponen que estas empresas son multitemporales pues poseen la habilidad de asumir los retos del corto y largo plazo. Allison, McKenny, y Short (2014) muestran que las empresas familiares pueden alinear su exploración y explotación en el tiempo. Otros apuntan que estas empresas son capaces de reducir el conflicto cognitivo y afectivo (Webb, Ketchen, & Ireland, 2010) o sugieren que el carácter familiar se encuentra asociado a procesos de toma de decisiones más comprehensivos, conjugando el pensamiento convergente y divergente requerido por la ambidiestría (Gedajlovic, Cao, & Zhang, 2012). De hecho, algunos estudios han encontrado evidencia de la relación entre la ambidiestría y el carácter familiar (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Stubner, Blarr, Brands, & Wulf, 2012) y alertado de la necesidad de profundizar en los factores que expliquen por qué las capacidades de la empresa familiar pueden jugar un papel relevante en la consecución de la ambidiestría.

Para abordar esta cuestión, nuestro trabajo construye la relación entre las capacidades de la empresa familiar y la ambidiestría basándose en las aportaciones de la *upper echelon theory* sosteniendo que las características de las élites directivas de la empresa son centrales para explicar sus decisiones, acciones y

orientaciones (Hambrick & Mason, 1984). Lubatkin et al. (2006) son los primeros en proponer esta conexión, pues encuentran una relación positiva entre el carácter familiar y la ambidiestría, sugiriendo que el alcance de la misma en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) quizás esté influido por las características familiares de sus equipos de alta dirección o *top management team* (TMT). Otros autores han combinado la investigación en dirección estratégica, particularmente la *upper echelon theory*, con la literatura en empresa familiar para entender el resultado de estas empresas (Minichilli, Corbetta, & MacMillan, 2010), sugiriendo que dicha combinación debería ser tenida en cuenta en otros estudios. Desde la literatura en ambidiestría, O'Reilly y Tushman (2008) señalan que las empresas que persiguen la capacidad de ambidiestría deben nutrirse de élites directivas capaces de percibir las oportunidades y amenazas, de escrutar, buscar y explorar cambios en el entorno, es decir, de directivos que puedan discernir y apreciar señales sin encerrarse en las explicaciones y soluciones del pasado. Asimismo, deben ser capaces de aprovechar las oportunidades, lo que implica diseñar alternativas y tomar decisiones que supongan riesgo e incertidumbre. Finalmente, deben estar preparados para reconfigurar los activos y recursos de la empresa con el fin de adaptarse a los cambios del entorno.

Además de estudiar el impacto del carácter familiar sobre la ambidiestría analizamos el papel de la diversidad familiar en el TMT. Algunos estudios recientes sobre empresas familiares muestran la heterogeneidad de éstas y la variedad de rasgos de sus élites directivas (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2013; Schulze & Gedajlovic, 2010). Las empresas de carácter familiar difieren, entre otros, en las generaciones involucradas y en la amplitud de la presencia familiar en los órganos de gobierno, control y dirección (Miller et al., 2013), y esta diversidad puede influir en su conducta y comportamiento (Gómez-Mejía, Makri, & Lazarra Kintana, 2010; Ling & Kellermanns, 2010; Stubner et al., 2012).

La investigación enraizada en la *upper echelon theory* (Hambrick & Mason, 1984) ha señalado también el papel central del TMT en la obtención de ambidiestría, sobre todo en las PyMEs (Lubatkin et al., 2006). Estas empresas no cuentan con la complejidad estructural y administrativa que les permita manejar las informaciones contradictorias ni los procesos de conocimiento que requiere la ambidiestría (Lubatkin et al., 2006), por lo que deben descansar en mayor medida en sus élites directivas. En esta línea, factores como la diversidad demográfica en la composición de los TMT pueden afectar a los procesos de toma de decisiones de las PyMEs y a la habilidad de sus élites directivas de procesar información, permitiendo que los directivos perciban los cambios en el entorno y sean capaces de diseñar e implementar estrategias para adaptarse (López Zapata et al., 2012). La experiencia y la edad, características ambas de diversidad demográfica en

el TMT (Nielsen, 2010) se han relacionado con la capacidad de los TMT de asumir riesgos (McClelland, Barker, & Oh, 2011). Sin embargo, son escasos los estudios que han analizado el impacto de la diversidad de los TMT en las empresas familiares, quizás porque la literatura sobre empresa familiar ha sobreentendido que la importancia del carácter familiar predominaba sobre los rasgos demográficos del TMT y los trabajos desde la *upper echelon theory* se han decantado por las grandes compañías (Ling & Kellermanns, 2010; Minichilli et al., 2010).

En síntesis, los objetivos de este trabajo son, por una parte, analizar si las capacidades asociadas al carácter familiar de la empresa y a las características demográficas de sus élites directivas -la edad y la experiencia- afectan a los procesos de toma de decisiones, permitiendo percibir los cambios en el entorno y responder ante ellos, promoviendo o dificultando la capacidad de ambidiestría. Por otra parte, nos proponemos estudiar en qué medida la diversidad familiar de sus élites directivas puede o no potenciar la relación entre carácter familiar y ambidiestría. Estas características están relacionadas con la habilidad de las élites directivas de procesar correctamente la información del entorno, buscar alternativas y tomar decisiones que, implicando conflictos o tensiones, permitan aprovechar los cambios en el entorno; y con la capacidad de reconfigurar los recursos para conseguirlo.

## EMPRESA FAMILIAR Y AMBIDIESTRÍA

Existe un amplio consenso acerca de los beneficios que una orientación ambidiestra, esto es, la capacidad de ocuparse de las oportunidades de exploración y de explotación, reporta a las empresas, puesto que les ayuda a equilibrar de forma dinámica las necesidades de corto y largo plazo (O'Reilly & Tushman, 2008). No obstante, dicha orientación es difícil de alcanzar puesto que la explotación y la exploración compiten por los mismos recursos escasos y pueden generar tensiones y contradicciones en el seno de la empresa (March, 1991).

Equilibrar la exploración y la explotación es un reto crítico particularmente difícil para las PyMEs debido, sobre todo, a su falta de recursos, capacidades y experiencia necesarios para implementar con éxito la ambidiestría (Voss & Voss, 2012). Sin embargo, las PyMEs familiares pueden compensar algunas de estas carencias al poseer una mejor capacidad para percibir, medir y aprovechar los recursos y capacidades, dada su idiosincrasia.

La literatura de empresa familiar sugiere que, en la mayoría de países, éstas representan la mayor parte de la estructura empresarial. Esto pone en evidencia que muchas de las virtudes o debilidades asociadas a la empresa familiar lo sean a todas

ellas y sugiere que para avanzar en la investigación habría que estudiar con detenimiento qué empresas familiares se asocian con qué resultados. Como señalan Webb et al. (2010) al analizar el papel de las empresas familiares en la orientación emprendedora, la varianza dentro de la etiqueta familiar es tal que resulta útil la concreción del carácter familiar. Este puede referirse tanto al control de la propiedad por parte de la familia, como a su grado de participación en la toma de decisiones empresariales. Así, una empresa tendrá un carácter familiar más fuerte si tanto la propiedad como la dirección están en manos de la familia.

El carácter familiar de la empresa tiene implicaciones respecto a su orientación hacia la innovación, la eficiencia o ambas. Según Nueno (2011), en las empresas familiares se entiende mejor la renovación, debido a que muchos miembros de la familia tienen su patrimonio concentrado en la empresa sin posibilidad de segregarlo fácilmente a corto plazo. De ahí su esfuerzo por incrementarlo a largo plazo, lo que requiere una orientación exploradora. Asimismo, los miembros de la familia implicados en la dirección están más dispuestos a realizar inversiones con las que puedan obtener beneficios más allá de la duración de su carrera profesional, y que favorezcan a la empresa, y con ello, a la familia. Esto responde a la voluntad de continuidad que define a estas empresas. Así, la dirección familiar facilita la implicación de la empresa en prácticas de innovación a largo plazo y la construcción de estructuras internas de conocimiento propicias para encontrar nuevas oportunidades (Patel & Fiet, 2011).

Los directivos que ostentan la propiedad de la empresa suelen estar bien arraigados en la misma y son difíciles de reemplazar, por lo que tendrán un fuerte incentivo para invertir en actividades y proyectos con un buen potencial de beneficios a largo plazo. La dirección profesionalizada, menos arraigada, tiene una orientación más a corto plazo o explotadora.

Algunos trabajos argumentan que la conjunción de la propiedad y dirección incrementa la capacidad exploradora de la empresa, al aumentar la discrecionalidad del CEO permitiéndole realizar inversiones oportunistas o basarse en la intuición al tomar decisiones. Destacan que serán más hábiles para crear productos, entrar en nuevos mercados y adaptarse a los cambios en el entorno (Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Schulze & Gedajlovic, 2010). Gedajlovic et al. (2012) defienden que dicha conjunción aumenta la habilidad de los altos directivos para fijar una agenda estratégica y para resistir las presiones de otras partes interesadas que intenten influir o cambiar el rumbo de la empresa.

Asimismo, cuando la dirección participa en la propiedad tendrá incentivos para controlar de cerca las operaciones de su empresa y tomar decisiones que aseguren que los costes se contienen, que la producción sea eficiente y que los recursos estén

asignados de forma racional (Carney, 2005). Que la familia propietaria intervenga en la dirección de la empresa genera una serie de efectos -por ejemplo menores costes de agencia derivados de la alineación de objetivos de los principales responsables- que pueden contribuir a su mejor funcionamiento (Dyer, 2006). Este efecto lo subrayan Jensen y Meckling (1976), para los cuales ésta proporciona fuertes incentivos para la contención de los costes. En el mismo sentido, Gedajlovic et al. (2004) afirman que las empresas dirigidas por sus propietarios tienen los incentivos y la discrecionalidad necesarios para explotar las oportunidades.

Gedajlovic et al. (2012) demuestran que la conjunción de propiedad y dirección en las empresas guarda una relación positiva y significativa con la exploración y la explotación, de lo que podría deducirse que estas compañías son más ambidiestras. El trabajo de Stubner et al. (2012) es el primero que demuestra el impacto positivo de la influencia familiar sobre la ambidiestría.

Por su parte, Le Breton-Miller y Miller (2011) atribuyen a las empresas familiares la ventaja de la multitemporalidad, entendida como la capacidad para alcanzar un éxito perdurable en el tiempo al equilibrar la orientación de corto y largo plazo. Así, en estas empresas debería primar la orientación ambidiestra. El carácter familiar de las empresas les confiere, pues, una mayor preocupación por aunar los requerimientos de distintos periodos temporales, poniendo énfasis en cuestiones tales como los incentivos y dividendos actuales, la seguridad en el empleo de los miembros de la familia, la reputación de la compañía o el legado de una empresa robusta a generaciones futuras (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & Castro, 2011). Por el contrario, los propietarios que no pertenecen a la familia o los directivos profesionales, tienen una distancia psicológica y social de la empresa mayor y su relación con la misma tiende a ser transitoria, individualista y utilitaria.

Por ello proponemos que,

H1: El carácter familiar de la empresa está relacionado positivamente con la ambidiestría.

## La diversidad familiar y la ambidiestría

Otro aspecto que puede influir en la ambidiestría es la diversidad familiar. Por ella entendemos la implicación de distintas generaciones familiares en la gestión -diversidad generacional- y la participación en los consejos de administración de miembros ajenos a la familia -diversidad en el gobierno- (Miller et al., 2013). Algunos estudios han analizado el impacto directo de los rasgos familiares sobre la ambidiestría o alguno de sus componentes, como la innovación (Tanewski, Prajogo, & Sohal, 2003). Sciascia, Mazzola, y Chirico (2013) analizan la influencia de la implicación

generacional sobre la orientación emprendedora de las empresas familiares. Stubner et al. (2012) analizan la relación entre la diversidad generacional -variedad de generaciones involucradas en la empresa- y la ambidiestría, sin encontrar evidencia. En este estudio proponemos que aunque el carácter familiar es un determinante clave para explicar la capacidad ambidiestra de las empresas, otros rasgos familiares, como su diversidad, actúan potenciando o dificultando, esto es, moderando, la relación anterior.

Basándonos en Ling y Kellermans (2010) nos centramos primero en la distancia vertical entre los miembros de la familia como fuente de diversidad en sus élites directivas: la diversidad generacional, referida a que la empresa esté gestionada por el fundador o también por generaciones posteriores. Generalmente, los fundadores son más emprendedores que sus sucesores. Por ello, es más probable que estén emocionalmente ligados al negocio. Sería de esperar, pues, que las empresas dirigidas por sus fundadores estén más orientadas hacia el crecimiento organizativo, la toma de riesgos y las oportunidades de exploración (Zhara, 2005). Favorecerán la expansión de la compañía dado que proporciona beneficios personales de poder y prestigio y ellos suelen ver la empresa como una extensión de sí mismos (Carney, 2005). Así, explorar nuevas oportunidades puede contribuir tanto al crecimiento personal como corporativo (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Por otra parte, la literatura vincula la dirección familiar con la aversión al riesgo en el caso de segundas y siguientes generaciones (Pérez-González, 2006). Estas están menos ligadas emocionalmente de manera que el negocio pasa a cobrar mayor importancia en detrimento de la familia, perdiendo visión de continuidad y con mayor interés por el corto plazo.

La diversidad generacional incorpora, pues, diversidad de conocimiento a la empresa (Milliken & Martins, 1996) debido a las diferentes competencias y perspectivas que aportan las diferentes generaciones (Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola, 2011). Algunos estudios argumentan que la diversidad generacional está positivamente relacionada con el comportamiento emprendedor, ampliando el abanico de opciones estratégicas a considerar por el TMT y aumentando la novedad de las decisiones estratégicas (Kellermans & Eddleston, 2006; Salvato, 2004). Como consecuencia, los TMT familiares multigeneracionales perciben más aspectos, lo hacen de forma distinta y es más probable que propongan cursos de acción alternativos, fomentando el debate y alentando el pensamiento a largo plazo (O'Reilly & Tushman, 2008). Esto les confiere flexibilidad cognitiva, permitiendo mejorar la toma de decisiones y su ejecución, aprovechando las oportunidades. Esta actitud es esencial para crear nuevos negocios, renovar las operaciones, recombinar los recursos y



construir capacidades organizativas que mejoren la eficiencia de la empresa -esto es, compensar las decisiones de corto y largo plazo, explorar y explotar.

Por tanto, la confluencia de diversas generaciones en las élites directivas de las empresas familiares permite aglutinar sus diferentes perspectivas y competencias, equilibrando la orientación exploradora y explotadora. Así, fortalece el impacto que tiene el carácter familiar sobre la ambidiestría. De ahí, proponemos que,

H2: La diversidad generacional modera positivamente la relación entre el carácter familiar de la empresa y la ambidiestría.

García-Castro y Sharma (2011) consideran relevante captar la presencia de la familia en el consejo de administración. El consejo de administración proporciona el vínculo formal entre los propietarios y los directivos responsables de las operaciones diarias de la empresa, siendo descrito como “la cima del sistema de control de decisiones de la compañía” (Fama & Jensen, 1983, p. 311). La literatura sobre gobierno corporativo argumenta que el consejo juega dos roles principales: monitorizar a los ejecutivos y proporcionar recursos y competencias a la alta dirección (Hillman & Dalziel, 2003). Monitorizar implica observar, medir y evaluar los comportamientos y decisiones de los directivos (Tosi & Gómez-Mejía, 1989), tratando de evitar que puedan usar sus posiciones en beneficio propio. En las empresas de propiedad familiar, la familia puede utilizar el consejo de administración para reforzar su control sobre la empresa y presionar a los directivos a perseguir los objetivos de la familia. Ésta sólo puede influir en las estrategias -por tanto, en la orientación empresarial- cuando tiene votos suficientes para determinar la política a seguir dentro del consejo.

Muskataillo, Autio, y Zahra (2002) encuentran que, en las empresas familiares, la mayoría de los puestos del consejo están ocupados por los miembros de la familia o sus representantes. Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg (1997) señalan el escaso número de miembros del consejo ajenos a la familia en las empresas familiares. En su mayoría, la familia propietaria es reacia a ceder el control en los consejos (Sharma, Chrisman, & Chua, 1996).

Le Breton-Miller, Miller, y Lester (2011) argumentan que una mayor presencia de la familia en el consejo aumenta la propensión a priorizar en los temas familiares: control del negocio por parte de la familia (Gómez-Mejía et al., 2011), posiciones ejecutivas ocupadas por los miembros familiares (Bertrand & Schoar, 2006) y seguridad para futuras generaciones (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). En cambio, las PyMEs familiares que incorporan miembros externos, suelen usar el consejo como una forma de desarrollo estratégico (Fiegener, 2005). Al no estar sometidos

a la rutina de las operaciones diarias pueden pensar más libremente sobre las alternativas estratégicas para la empresa (Forbes & Miliken, 1999). Sus experiencias en contextos distintos ayudan a generar nuevas expectativas e ideas que incrementan la diversidad cognitiva, pudiendo aportar múltiples fuentes de datos (p.e. acerca de los mercados o los competidores) y distintas perspectivas de análisis y estilos de interpretación. Ello les permite, a nivel estratégico, participar en la toma de decisiones, mostrar nuevas direcciones, descubrir más oportunidades para el cambio y proporcionar información y consejos durante el proceso (Brunninge, Nordqvist, & Wilklund, 2007).

En consecuencia, las empresas de carácter familiar cuyos consejos de administración estén formados por miembros de la familia y por externos deberían presentar una mayor diversidad de perspectivas y diversidad cognitiva, que les permitirá aunar las responsabilidades del corto plazo con la toma de decisiones de largo plazo. Una mayor diversidad en el gobierno de las empresas familiares fortalecerá el impacto del carácter familiar sobre la ambidiestría, por lo que proponemos que,

H3: La diversidad en el gobierno modera positivamente la relación entre el carácter familiar de la empresa y la ambidiestría.

## La diversidad en los equipos de alta dirección y la ambidiestría en la empresa familiar

Desde la difusión de la *upper echelon theory* (Hambrick & Mason, 1984), múltiples trabajos han tratado de establecer relaciones entre las características del CEO y los TMT, sus valores y experiencias con los comportamientos y resultados de las empresas. La diversidad en la composición demográfica de los TMT ha sido relacionada con la riqueza de la información que es tenida en cuenta, pero también con la dificultad de alcanzar consensos (Nielsen, 2010). La diversidad en la edad y la experiencia de los directivos de los TMT se han relacionado con la capacidad de percibir el cambio y de asumir niveles diversos de riesgo que permitan responder a cambios del entorno. La antigüedad en el cargo y la edad se han relacionado negativamente con la capacidad de asumir riesgos de los TMT (McClelland et al., 2011) lo que influye en la orientación hacia la eficiencia -lo conocido- y en la capacidad para aceptar la incertidumbre asociada a la búsqueda de alternativas que implican riesgo. En las empresas familiares, Gómez-Mejía et al. (2010) encuentran una relación negativa entre la experiencia de las élites directivas y la diversificación, tanto de productos como internacional.

Las empresas familiares se caracterizan por una mayor homogeneidad de puntos de vista en los procesos de toma de decisiones al compartir raíces comunes, valores y creencias (Webb

et al., 2010). Esto dificulta el enriquecimiento de la información que manejan y el uso de puntos de vista alternativos. Por tanto, la diversidad en el TMT puede resultar beneficiosa desde una perspectiva de toma de decisiones (Minichilli et al., 2010; Nielsen, 2010).

La diversidad en edad en el TMT se ha relacionado con su capacidad de asumir mayores riesgos. Implica la inclusión en los procesos de toma de decisiones de directivos con diferentes horizontes de carrera y con grados distintos de compromiso ante nuevos proyectos. La mayor edad se ha vinculado con la aversión al riesgo y la búsqueda de alternativas con resultados a corto plazo: comportamientos explotadores. La incorporación de gente joven, y el incremento en la diversidad en edad puede promover las acciones de los TMT encaminadas a aprovechar las oportunidades del entorno y exigir cambios en la empresa. Algunos estudios plantean la influencia de la heterogeneidad en edad sobre la búsqueda de comportamientos más proactivos y la asunción de riesgos (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado, & Sánchez-Peinado, 2008; Wiersema & Bantel, 1992).

La diversidad de edad en el TMT también puede ser una fuente negativa de conflicto pues puede afectar a la capacidad de alcanzar consensos y a un conflicto afectivo creciente entre sus miembros. Sin embargo, en las empresas familiares, la identidad familiar y la confianza entre los miembros de la familia reducen la posibilidad de que el conflicto afectivo afecte a los procesos de toma de decisiones, permitiendo aprovecharse de los beneficios funcionales del conflicto cognitivo (Webb et al., 2010). Por ello proponemos que,

H4: La diversidad de edad en el TMT está relacionada positivamente con la ambidiestría de la empresa.

La diversidad en experiencia o tiempo de antigüedad en el cargo, se asocia con la riqueza en fuentes de información y con la amplitud y variedad de análisis. Wiersema y Bantel (1992) argumentan que equipos similares en antigüedad, habrán tenido un mismo proceso de socialización, compartiendo las mismas experiencias directivas y los problemas. Sin embargo, los TMT heterogéneos proporcionarían fuentes de información variadas, por tanto, aumentarían los puntos de vista y las alternativas, favoreciendo la exploración de ideas y compensando la tendencia a explotar lo conocido. La diversidad en antigüedad reducirá, pues, la tendencia al pensamiento grupal (Milliken & Martins, 1996).

Gedajlovic et al. (2012) entienden que los procesos son comprehensivos cuando los TMT son capaces de evaluar una extensa cuantía de oportunidades aplicando múltiples criterios, lo que influye en la ambidiestría. Esto implica la realización de procesos exhaustivos de análisis del entorno que les permiten descubrir, identificar y evaluar múltiples oportunidades y alternativas. La ambidiestría requiere de pensamiento divergente

para identificar y evaluar oportunidades de exploración, y pensamiento convergente para identificar y evaluar oportunidades de explotación (Lubatkin et al., 2006). La diferencia en experiencias derivada de la diversidad en antigüedad proporciona la riqueza de puntos de vista y de criterios para identificar y evaluar las alternativas, favoreciendo la presencia de procesos más comprehensivos. De esto deducimos que,

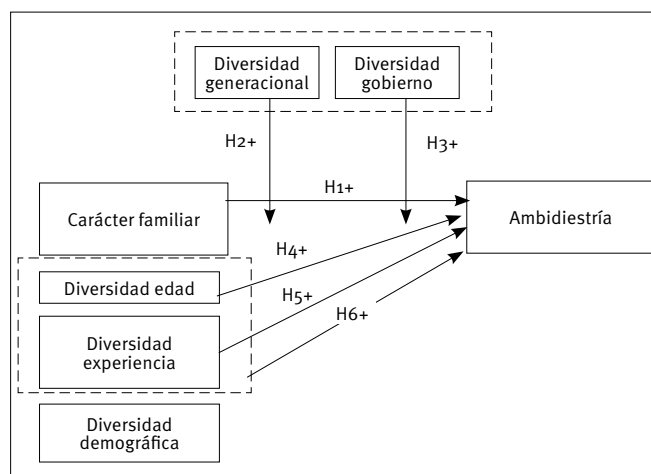
H5: La diversidad de experiencia en el TMT tiene una relación positiva con la ambidiestría de la empresa.

La ambidiestría en las PyMEs exige simultáneas la capacidad de asumir riesgos, de ser proactivo y reconfigurar recursos con la capacidad de percibir cambios y señales del entorno (Lubatkin et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2008). La diversidad en edad del TMT, como hemos propuesto, puede proporcionar la primera, ya que son más proclives a asumir riesgos y a tomar iniciativas que permiten las acciones y el cambio. La diversidad de experiencias debería proporcionar la riqueza de prismas y la variedad de sensibilidades para interpretar el entorno y detectar las oportunidades. Por tanto, un TMT en el que coexista diversidad de edad y de experiencia poseería las capacidades que demandan O'Reilly y Tushman (2008) para conseguir ambidiestría. En este sentido, Fernandez-Mesa, Iborra, y Safón (2013), al analizar el papel de los CEOs en la ambidiestría de las PyMEs, encuentran evidencia de que la diversidad conjunta de edad y de experiencia del equipo directivo refuerza la ambidiestría en las PyMEs. Evidencia que nos permite avanzar la siguiente hipótesis,

H6: Los TMT que combinan simultáneamente diversidad de edad y diversidad de experiencia tienen una relación positiva con la ambidiestría de la empresa.

La Figura 1 muestra las relaciones propuestas en este estudio.

Figura 1. Modelo propuesto



## MÉTODOS

Con el fin de contrastar las hipótesis del modelo recogido en la Figura 1 se diseñó un estudio empírico que se presenta a continuación. Las siguientes secciones describen cómo se construyó la muestra, cómo se midieron las variables del estudio, así como las técnicas utilizadas y los resultados obtenidos del contraste de hipótesis.

### Datos

Los datos fueron obtenidos mediante cuestionarios administrados entre mayo de 2009 y mayo de 2010, momento en cual España padeció la mayor contracción de su PIB desde 1993. Las crisis externas permiten estudiar con más claridad los enfoques hacia la explotación, exploración o mixtos (ambidiestría), pues las empresas definen con más nitidez su orientación ante entornos menos munificentes. Los datos obtenidos de los cuestionarios fueron completados con la base de datos económico-financieros SABI. La base de datos SABI, propiedad de la multinacional Bureau Van Dijk, obtiene la información del Registro Mercantil de España, donde sus empresas están obligadas a registrar las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, e informe de gestión) durante los primeros meses del año siguiente al cierre del ejercicio fiscal.

Con el fin de facilitar el acceso a las empresas, se optó por una población de empresas ubicadas en un área industrial próxima a la sede de la investigación. Asimismo, con objeto de minimizar el efecto sectorial, se eligieron empresas pertenecientes a sectores industriales con un número abundante de PyMEs en la zona considerada. Los sectores analizados fueron la madera, el mueble, los productos químicos, minerales y no minerales, y la fabricación de maquinaria.

Tras la aplicación de los filtros de tamaño (que la empresa tuviera un número de empleados entre 20 y 250 para entrar en el rango de las PyMEs), sector, área geográfica e independencia estratégica (que la empresa fuera independiente y no una filial), la base de datos SABI proporcionó una población de 814 empresas independientes y activas en 2008, último año disponible cuando se inició el trabajo de campo. Las 814 empresas fueron contactadas telefónicamente para informarles del proyecto de investigación y conocer su disposición a participar. De estas, 140 accedieron a participar, obteniéndose respuestas completas en 132 casos, esto es, el 16,22%, porcentaje similar a otros estudios sobre equipos directivos en PyMEs (por ejemplo, Escrivá-Estevé et al., 2008, informan de tasas de respuesta entre el 6% y el 21%). Ese porcentaje proporciona un error muestral del 7,81%, para un alfa del 5%.

El cuestionario se desarrolló tomando como base las escalas propuestas por la literatura para los diferentes constructos y variables (más adelante se da cuenta de esta literatura). Posteriormente, fue pretestado por cuatro directivos de los sectores analizados, con el objetivo de comprobar que las cuestiones eran claras, relevantes, y se entendían como estaba previsto. Ya que la calidad del informante es clave en este tipo de investigaciones, y que, según la literatura (Simsek, 2007), los altos directivos son los más indicados para informar sobre la orientación estratégica de la empresa, sólo se consultó a la alta dirección, concretamente, al CEO y a otro alto directivo. El cuestionario final fue administrado por dos investigadores en una entrevista que duró una hora aproximadamente por cada directivo. La entrevista se realizó en las empresas.

### Sesgos y validez externa

La obtención de información mediante cuestionarios entraña diferentes riesgos. Hemos estudiado el riesgo de sesgo de no respuesta (*non-response bias*) y no hemos observado diferencias significativas en las medias y varianzas de variables como el tamaño, la edad o la rentabilidad económica de las empresas de la muestra y la población, por lo que estimamos que este riesgo es mínimo (Armstrong & Overton, 1977). El conocido como *common method bias* fue evaluado con el test de Harman, el cual fue negativo (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). La literatura recomienda triangular la información con el fin de obtener encuestas válidas y fiables (e.g., Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991; Phillips, 1981). Para reducir el sesgo del informante (*informant bias*), se obtuvieron las opiniones de dos directivos (consejero delegado y otro miembro del equipo directivo, normalmente director de producción, director de marketing o director financiero) en el 89% de las empresas de la muestra. En el resto, sólo se obtuvo una respuesta, bien del consejero delegado, bien de otro alto directivo. La idoneidad de la agregación de respuestas (dos directivos por empresa) fue evaluada con el *interrater reliability coefficient* (rwg). Nuestras respuestas superaron el punto de corte establecido por la literatura en 0,7 (Lance, Butts, & Michels, 2006). La experiencia media de los directivos se acercó a los 11 años, lo cual reduce el riesgo de contar con informantes desconocedores del pasado de la compañía.

La validez externa es la capacidad de un estudio de ser generalizado a otras empresas, lugares o situaciones. Tanto el muestreo como los instrumentos de medida (escalas) utilizados en nuestro estudio han seguido estrategias de investigación convencionales en el campo del *management*, lo cual reduce el riesgo de falta de validez externa. Por otro lado, hemos com-



parado nuestra muestra con las de otros estudios similares y no hemos encontrado grandes diferencias, lo cual es una evidencia de validez externa. Por ejemplo, [Lubatkin et al. \(2006\)](#) estudian los equipos directivos, la ambidiestría organizativa y el desempeño empresarial en 139 PyMEs norteamericanas, con una edad media de 21 años y 54 empleados de promedio. Nuestras empresas son un poco más viejas en promedio (35 años), pero de idéntico tamaño (52 empleados). El nivel de equilibrio en la ambidiestría observado en nuestra muestra es alto, concretamente de 4,13, en una escala cuyo máximo es 5. Este nivel es similar al obtenido en otros trabajos. Por ejemplo, [Clercq, Thongpapanl, y Dimov \(2014\)](#) obtienen un nivel de 4,71 en su muestra de 108 empresas, 99 de las cuales PyMEs. En el estudio de [Lubatkin et al. \(2006\)](#), el 54% de la muestra proviene del sector manufacturero, observándose una relación significativa y positiva entre ese sector y la ambidiestría. Sin embargo, otros estudios, como por ejemplo, el de [Clercq et al. \(2013\)](#) no observan relación alguna entre la variable sectorial y la ambidiestría, según las correlaciones bivariadas. Las empresas de nuestra muestra son todas manufactureras, por lo que pueden ser extrapolables a otras empresas manufactureras de otros países y, habida cuenta de la falta de relación entre la variable sectorial y la ambidiestría en la literatura, a otros sectores empresariales. Finalmente, la literatura ha evidenciado una fuerte correlación entre el tamaño de la empresa y su carácter familiar. En nuestra muestra, el 61,4% de las empresas son familiares, cifra similar a la obtenida por otros trabajos. Por ejemplo, [Lubatkin et al. \(2006\)](#) reporta un porcentaje similar (54%) en su estudio sobre PyMEs norteamericanas.

## Variables

Ambidiestría: es la variable dependiente. De acuerdo con [Li, Vanha-verbeke, y Schoenmakers \(2008\)](#), la ambidiestría tiene diferentes niveles o dominios secuenciados a lo largo de la cadena de valor de la empresa: el científico, el tecnológico y el de producto/mercado, siendo el último en el que se plasma el esfuerzo de investigación y desarrollo de tecnología previos. Por tanto, este último dominio, puede verse como consecuencia de los dos anteriores. Por otro lado, [Cao et al. \(2009\)](#) descompusieron el constructo de la ambidiestría en dos dimensiones, el equilibrio y el nivel. La primera define el equilibrio entre las orientaciones explotadora y exploradora (medida con la diferencia), y es más expresiva de la ambidiestría en empresas con restricciones de recursos, como es el caso de las PyMEs. La segunda se obtiene de la combinación de la explotación y la exploración (medida con el producto), y es más útil en empresas con un gran acceso a recursos. Tomando como partida estas propuestas, hemos medido la explotación y la exploración con los ítems relativos a mercado (Tabla 1) de las escalas propuestas por [Lubatkin et al. \(2006\)](#), y hemos calculado la ambidiestría como la diferencia entre explotación y exploración (dimensión de equilibrio), de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Ambidiestría} = 5 - || \text{Explotación} - \text{Exploración} ||$$

Esta forma de medir la ambidiestría presenta la limitación de no captar toda su complejidad, pero tiene como ventaja permitir medir el dominio más concreto y comprensible en una investigación mediante cuestionario realizada sobre PyMEs industriales.

Tabla 1. Ítem de los constructos latentes

Constructo	Carga factorial estandarizada	Sig.
<b>Carácter familiar</b> (alpha = 0,90)		
¿Considera la empresa de propiedad familiar?	0,787	***
¿Considera la empresa de dirección familiar?	0,871	***
¿Es miembro de la familia el director general?	0,947	***
<b>Explotación</b> (alpha = 0,60)		
Está examinando constantemente la satisfacción de clientes actuales	0,543	***
Adapta la oferta para mantener satisfechos a sus clientes	0,416	***
Penetra en su base actual de clientes	0,689	***
<b>Exploración</b> (alpha = 0,75)		
Entra agresivamente en nuevos segmentos de mercado	0,584	***
Intenta captar nuevos consumidores activamente	1,000	***

\*\*\*p < 0,001

**Carácter familiar:** Es una de las tres variables independientes. La investigación ha propuesto diversas medidas para caracterizar a las empresas familiares. Se han utilizado medidas objetivas y subjetivas, basadas en la percepción de los directivos. Nuestro trabajo adopta la perspectiva subjetiva, sumándose al consenso formado en torno a la idea que todas las empresas de propiedad y dirección familiares son empresas familiares (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Nuestra medida de carácter familiar se obtiene de la escala sumativa formada por los siguientes ítem: 1) ¿Considera que la empresa es familiar? (Sí, No); 2) ¿Considera que la dirección de la empresa es familiar? (Sí, No); y 3) ¿El director general de la empresa es miembro de la familia? (Sí, No). La Tabla 2 muestra las frecuencias obtenidas. El 61,4% son completamente familiares, mientras que el 12,1 no lo son. El resto son familiares en un grado menor al máximo.

**Tabla 2. Distribución de frecuencias de “carácter familiar”**

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	16	12,1	12,1
0,17	5	3,8	15,9
0,33	6	4,5	20,5
0,5	4	3	23,5
0,67	9	6,8	30,3
0,83	11	8,3	38,6
1	81	61,4	100
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	

**Diversidad de edad y de experiencia en el equipo directivo:** son variables independientes. Estas variables se obtuvieron de los datos recogidos en los cuestionarios La literatura sobre TMT utiliza diferentes medidas de diversidad. En este trabajo la concebimos como *separación*, operativizada con el rango (Nielsen, 2010), esto es, diferencia entre la edad del directivo más viejo y la del más joven. Las variables que entran en el cálculo están medidas con la escala: 1 = menos de 20 años, 2 = entre 21 y 30 años, 3 = entre 31 y 40 años, 4 = entre 41 y 50 años, 5 = entre 51 y 60 años, y 6 = más de 60 años. La diversidad de experiencia se calcula de forma similar (diferencia entre el directivo con más experiencia y el que menos, medida en años).

**Diversidad generacional y diversidad de gobierno:** actúan como variables moderadoras en la relación entre el carácter familiar y la ambidiestría. Fueron obtenidas tras el procesado de datos primarios de la base de datos SABI. La diversidad generacional está medida con el número de generaciones que coexisten en la empresa en el momento en el que se realiza el estudio. Toma dos valores: 1 si hay

dos o más generaciones, o en caso contrario. Este procedimiento se ha utilizado previamente en la literatura (p.e. Miller et al., 2013). La diversidad de gobierno se obtiene del cociente: número de consejeros no familiares / número de consejeros totales (Fiergener, 2010).

## Fiabilidad y validez del modelo de medida

La Tabla 1 muestra los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) llevado a cabo para validar las escalas utilizadas en este trabajo. El CFA proporciona unos resultados aceptables para la estructura factorial propuesta ( $\chi^2 = 35,67$ , d.f. = 17,  $p = 0,01$ , AGFI = 0,88, CFI = 0,96, RMSEA = 0,08). Se entiende que hay validez convergente cuando todos los ítems son significativos y cargan en sus respectivos constructos. La Tabla 1 aporta suficiente evidencia de validez convergente. Hemos evaluado la validez discriminante utilizando el test de la chi cuadrado sobre modelos con restricciones en las covarianzas ( $cov = 1$ ) y los resultados han sido positivos. También hemos examinado los intervalos de confianza para las correlaciones entre factores, y ninguno ha incluido la unidad. Entendemos, pues, que existe suficiente evidencia de validez discriminante.

## Técnicas utilizadas y resultados

El reducido tamaño muestral nos ha hecho optar por un contraste en varias etapas, en lugar de realizar el contraste completo con ecuaciones estructurales (SEM). En la primera etapa, hemos comprobado la validez del modelo de medida (constructos y variables utilizadas), llevando a cabo un análisis factorial confirmatorio (CFA), informado anteriormente. A continuación, en una segunda etapa, hemos convertido los constructos latentes en variables observables utilizando escalas sumativas y hemos obtenido la variable dependiente como se indicó en su descripción. En la tercera etapa (contraste de hipótesis), hemos utilizado mínimos cuadrados ordinarios y regresiones moderadas con las variables sin transformar y transformadas (centradas a la media), con el fin de analizar los efectos de la colinealidad introducida por los términos de interacción. Junto a estas técnicas, hemos llevado a cabo un análisis gráfico de los efectos moderadores, estudiando las pendientes de las relaciones propuestas.

La Tabla 3 muestra los descriptivos y correlaciones. Las correlaciones manifiestan relaciones lineales significativas entre la variable dependiente y el carácter familiar, con signo positivo, y con la variable diversidad de gobierno, con signo negativo, lo que supone mayor ambidiestría cuanto mayor es la cantidad de consejeros ajenos a la familia en el consejo de administración. El carácter familiar se correlaciona, además, con la diversidad generacional y la de gobierno. Con la primera, la relación es positiva, de modo que

más generaciones en la empresa se asocian con un mayor carácter familiar de la empresa. Por el contrario, es negativa con la diversidad de gobierno, de tal forma que cuando mayor es el carácter familiar, menor es la diversidad en el consejo, lo cual es razonable. Estas dos diversidades tienen una relación negativa y significativa, pues a mayor número de generaciones familiares en la empresa, menor número de consejeros externos, o dicho de otro modo, mayor proporción de consejeros familiares en el consejo. Las diversidades demográficas (edad y experiencia) no están correlacionadas con la ambidiestría. Entre ellas existe una fuerte correlación positiva, como era de esperar, ya que si existe diversidad de edad es probable que también exista en la de experiencia, pues la segunda depende de la primera.

Tabla 3. **Descriptivos y correlaciones**

Variable	Media	d.t.	1	2	3	4	5
1 Ambidiestría	4,13	0,52					
2 Carácter familiar	0,77	0,36	0,18 *				
3 Diversidad de edad del TMT	1,63	1,06	0,04	0,01			
4 Diversidad de experiencia del TMT	11,48	9,58	0,06	0,11	0,48 ***		
5 Diversidad generacional	0,33	0,47	0,02	0,30 ***	-0,02	0,12†	
6 Diversidad de gobierno	0,35	0,41	-0,19 *	-0,53 ***	-0,01	-0,07	-0,37 ***

Nota: †  $p < ,1$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,001$

La Tabla 4 muestra las regresiones multivariantes llevadas a cabo. Se han procesado diversos modelos, tanto con las variables sin transformar, como centradas a la media para reducir los problemas de colinealidad. Los resultados son similares, por lo que sólo se reproduce una selección de los primeros (sin transformar). En las regresiones con los datos transformados el máximo FIV es de 2,82 en el peor caso, lejos del límite establecido por la literatura ( $FIV < 10$ , véase [Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998](#)). En cada modelo se informa del coeficiente normalizado (beta), sin normalizar (B) y su significatividad ( $p$ ), lo cual permite la comparación intra e intermodelo.

Tabla 4. **Resultados del contraste de hipótesis**

Modelo	1			2			3		
	B	beta	p	B	beta	p	B	beta	p
Variable									
Constante	3,89		0,00	4,05		0,00	3,87		0,00
Carácter familiar	0,26	0,18	0,04	0,17	0,12	0,25	0,54	0,38	0,07
Diversidad de edad del TMT	0,01	0,02	0,79	0,01	0,02	0,84	-0,09	-0,18	0,20
Diversidad de experiencia del TMT	0,00	0,03	0,74	0,00	0,04	0,68	-0,02	-0,29	0,10
Diversidad generacional				-0,09	-0,08	0,40	0,67	0,61	0,14
Diversidad de gobierno				-0,19	-0,15	0,15	0,21	0,17	0,52
Carácter familiar x div. generacional							-0,83	-0,72	0,09
Carácter familiar x div gobierno							-0,49	-0,29	0,20
Div. de edad del TMT x div. de exp. del TMT							0,01	0,47	0,04
F	1,58		0,20	1,41		0,22	2,96		0,04
R <sup>2</sup> ajustado	1,30%			1,60%			6,10%		
Incremento de F	1,58		0,08	1,15		0,46	3,01		0,03

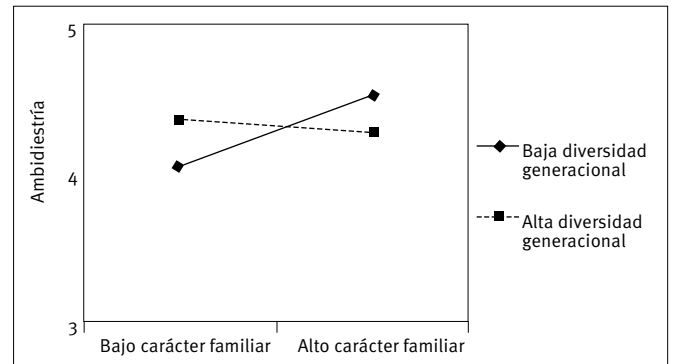
El modelo 1 introduce como regresores las variables independientes. Sólo el carácter familiar resulta ser significativo y positivo, aportando evidencia favorable a la H1. La falta de significatividad de los coeficientes asociados a las variables de diver-

sidad demográfica impide apoyar H4 (edad) y H5 (experiencia). El modelo 3 presenta los efectos moderadores y de interacción de forma conjunta, pues los resultados parciales son similares (regresiones parciales para cada interacción). Con el fin de controlar los efectos directos de las variables moderadoras sobre la variable dependiente, se introducen sus efectos en el modelo 2. El modelo 3 mejora el ajuste del modelo 2 de forma significativa, de acuerdo con el incremento del  $R^2$  corregido. Además, dos términos multiplicativos son significativos, concretamente la interacción entre el carácter familiar y la diversidad generacional, con signo negativo, y la interacción entre las diversidades de edad y experiencia del equipo directivo. El primer resultado es contrario a lo pronosticado, de modo que obliga a rechazar la H2; el segundo es congruente con lo esperado, lo cual permite apoyar la H6. Estos resultados son corroborados por el análisis gráfico de las interacciones (ver Figuras 2 a 4), y el contraste de diferencias de pendientes realizado. Por último, los resultados del modelo 3 no permiten apoyar la H3 (interacción entre el carácter familiar y la diversidad de gobierno), pues este término no es estadísticamente significativo. La Cuadro 1 resume los resultados obtenidos.

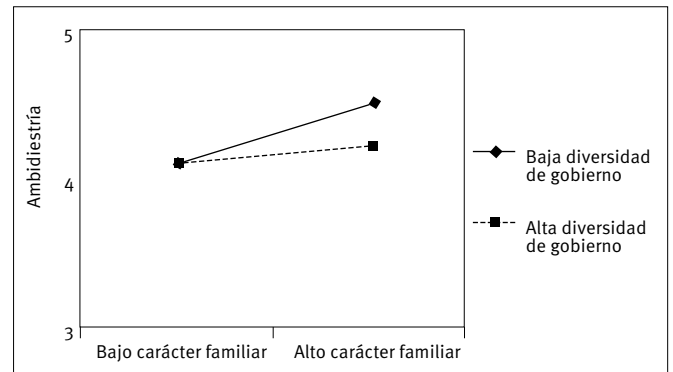
**Cuadro 1. Resultados del contraste de las hipótesis**

Hipótesis		Resultado del contraste
1	El carácter familiar de la empresa está relacionado positivamente con la ambidiestría.	Apoyada
2	La diversidad generacional modera positivamente la relación entre el carácter familiar de la empresa y la ambidiestría.	Rechazada
3	La diversidad en el gobierno modera positivamente la relación entre el carácter familiar de la empresa y la ambidiestría.	No apoyada
4	La diversidad de edad en el TMT está relacionada positivamente con la ambidiestría de la empresa.	No apoyada
5	La diversidad de experiencia en el TMT tiene una relación positiva con la ambidiestría de la empresa.	No apoyada
6	Los TMT que combinan simultáneamente diversidad de edad y diversidad de experiencia tienen una relación positiva con la ambidiestría de la empresa	Apoyada

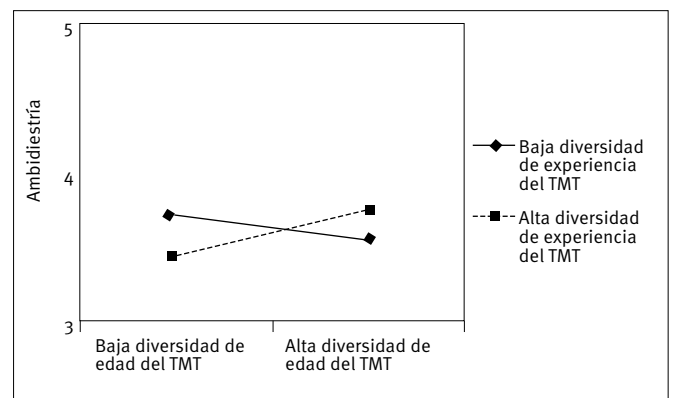
**Figura 2. Efecto moderador de la diversidad generacional en la relación entre el carácter familiar y la ambidiestría**



**Figura 3. Efecto moderador de la diversidad en el gobierno en la relación entre el carácter familiar y la ambidiestría**



**Figura 4. Efecto conjunto de la diversidad en experiencia y en edad del TMT en la ambidiestría**



## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha analizado, por una parte, el impacto de las capacidades asociadas al carácter familiar de las empresas y a las características demográficas de sus TMT

sobre la capacidad de ambidiestría. Por otra parte, también se estudia el papel moderador de la diversidad familiar en la relación entre carácter familiar y ambidiestría.

Este estudio obtiene evidencia del papel central que el carácter familiar de una empresa tiene sobre la ambidiestría de las PyMEs, propuesto en la hipótesis 1, reforzando la escasa aportación previa sobre esta relación (Lubatkin et al., 2006; Stubner et al., 2012). Este resultado guarda coherencia con el obtenido por Gedajlovic et al. (2012), que encuentran una relación positiva entre algunos tipos de empresas familiares -aquellas en que va unida propiedad y dirección- y la exploración y la explotación en las PyMEs tecnológicas en China.

Para explicar la capacidad ambidiestra en la empresa familiar, este estudio descansa en las aportaciones de la *upper echelon theory*. Basándonos en O'Reilly y Tushman (2008), argumentamos que la capacidad de ambidiestría requiere de élites directivas que sean capaces de detectar los cambios en el entorno, aprovechar las oportunidades y reconfigurar los recursos de la empresa para adaptarse al entorno. Hemos defendido y aportado evidencia de que las élites de las empresas familiares comparan un conjunto de valores y experiencias que son centrales para explicar sus decisiones, acciones y orientaciones. El carácter familiar alinea los incentivos de los directivos con los propietarios al beneficiarse del impacto financiero a corto y largo plazo de las decisiones estratégicas. Nuestra investigación, en coherencia con otras, indica que la conjunción de propiedad y dirección otorga mayor poder para poner en marcha las acciones necesarias para implantar cambios en la empresa, permitiendo aprovechar las oportunidades exploradoras y explotadoras (Miller & Le Breton-Miller, 2005) y tener el incentivo de sobrevivir a los resultados aunque sean a largo plazo (Gedajlovic et al., 2012). El carácter familiar dota de la discrecionalidad necesaria para marcar una agenda estratégica y para evitar que otras partes interesadas puedan cambiar su rumbo así como para monitorizar y corregir las desviaciones (Gedajlovic et al., 2004). Estas empresas tienen élites directivas con mayor poder y facultades para llevar a cabo sus agendas estratégicas siendo multitemporales lo que les permite aprovechar oportunidades y reconfigurar recursos.

Asimismo, este trabajo considera la diversidad en los TMT de las empresas familiares como un mecanismo que afecta a la relación con la ambidiestría, tal como se plantea en las hipótesis 4, 5 y 6. Proponemos que esta diversidad tiene dos fuentes diferenciadas: las características familiares y las características demográficas. Con ello, contribuimos a las aportaciones de la *upper echelon theory* argumentando que, si bien la literatura sobre empresa familiar ha sobreentendido que la importancia del carácter familiar predominaba sobre los rasgos demográficos

del TMT, las características de las élites directivas influyen sobre sus comportamientos.

Respecto a la diversidad familiar, los trabajos previos proponen relaciones directas entre los rasgos familiares y la ambidiestría o con alguno de sus componentes - p.e. la exploración (Sciascia et al., 2013). Stubner et al. (2012), en una muestra de 104 empresas familiares alemanas de diverso tamaño, no encuentran una relación directa entre la variedad de generaciones involucradas y la ambidiestría pero sí entre el carácter familiar y la ambidiestría. Nosotros proponemos, mediante las hipótesis 2 y 3, que quizás no todos los rasgos familiares tienen una incidencia directa, sino que mientras algunos son clave para explicar la capacidad ambidiestra de las empresas, otros moderan esa relación. Este trabajo aporta alguna evidencia de que la diversidad familiar puede potenciar o reducir la relación entre el carácter familiar y la ambidiestría. Este resultado encuentra apoyo en aquellos trabajos que argumentan que hay que incorporar la diversidad familiar en los estudios sobre ambidiestría ya que todas las empresas familiares no son igualmente hábiles para explorar y explotar oportunidades (Sharma & Salvatto, 2011).

Este estudio obtiene evidencia, aunque inesperada, de que la diversidad generacional reduce la ambidiestría en la empresa familiar. Algunos trabajos apuntan a la posibilidad de esta moderación negativa. Una explicación puede provenir de que si bien la diversidad generacional parece aumentar la novedad de las opciones consideradas (Chirico et al., 2011; Salvato, 2004), introduciendo nuevos prismas para percibir y evaluar los cambios, las generaciones posteriores al fundador son más conservadoras y muestran una mayor aversión al riesgo, dificultando la posibilidad de aprovechar las oportunidades (Pérez-Gonzalez, 2006), y una mayor dispersión en el poder que permite la reconfiguración de los recursos de la empresa. El resultado parece sugerir que esta aversión al riesgo y dispersión del poder de generaciones diversas supera los beneficios de la variedad de perspectivas. Esto es coherente con Sharma y Salvatto (2011) que argumentan sobre la necesidad de un fuerte control sobre la propiedad cuando se pretenden realizar inversiones en proyectos cuyos resultados serán a largo plazo. Por su parte, Sciascia et al. (2013) encuentran una relación curvilínea inversa entre la diversidad generacional y la capacidad exploradora de los TMT en las empresas familiares.

La incorporación de miembros no familiares en el gobierno, es decir, la mayor diversidad, no encuentra apoyo en nuestro trabajo. Sharma y Salvatto (2011) aducen que la mezcla de familiares y no familiares favorecerá la capacidad de exploración de oportunidades sin obviar la explotación de las innovaciones que ya existen. Sin embargo, el porcentaje de miembros no familiares en el consejo de administración, quizás presenta una relación más compleja que la inicialmente esperada. Minichilli et al. (2010)



argumentan y contrastan una relación de U invertida entre el porcentaje de familiares en el gobierno y dirección de la empresa y su performance pues esperan que cuando dominan los miembros familiares o los miembros no familiares el conflicto en los procesos de toma de decisiones sea menor que cuando están equilibradas. Brunninge et al. (2007) argumentan que considerar que los diferentes mecanismos de gobierno operan de modo independiente, puede ser un enfoque simplista. Esto se acentúa en el caso de las PyMEs, ya que muchas de ellas son empresas con pocos accionistas y los asuntos de gobierno están más entrelazados que en las grandes empresas cotizadas -clara separación entre propiedad y dirección. Esto significa que en las PyMEs de carácter familiar la propiedad, el consejo y el TMT se solapan a menudo, con la misma gente o gente de la misma familia implicada en todos los niveles.

La relación de la diversidad demográfica de los TMT y la ambidiestría encuentra un respaldo parcial en nuestros resultados. La diversidad en edad y la diversidad en experiencia no muestran una relación directa con la ambidiestría en las PyMEs. Sin embargo, sí que se encuentra evidencia positiva del efecto conjunto. La importancia del carácter familiar parece predominar sobre los rasgos demográficos del TMT, pero cuando la diversidad es suficientemente amplia, las características de las élites directivas sí que tienen impacto sobre los comportamientos ambidiestros de la empresa familiar. Aunque trabajos posteriores deben confirmar esta relación, la amplia diversidad en los TMT es beneficiosa en las empresas familiares.

De los resultados de este estudio se desprenden algunas limitaciones que sugieren nuevas líneas de estudio. La falta de evidencia de algunas hipótesis sugiere la necesidad de investigar cómo se interrelacionan los distintos mecanismos de gobierno -propiedad, consejo y TMT- en la creación de capacidades que promueven la ambidiestría en el contexto de las PyMEs familiares. Asimismo, estudios que confirmen el impacto de la diversidad en los TMT en los resultados de las empresas familiares también serán bienvenidos.

### Notas de los autores

Este trabajo ha recibido financiación del Proyecto de Investigación ECO2012-32718 del Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

En esta investigación se utiliza sólo una pequeña parte del cuestionario utilizado en las entrevistas realizadas a las empresas.

## REFERENCIAS

- Allison, T. H., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2014). Integrating time into family business research: Using random coefficient modelling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 27(1), 20–34. doi:10.1177/0894486513494782
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402. doi:10.2307/3150783
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. doi:10.2307/2393203
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspective*, 20(2), 73–96.
- Bunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295–308. doi:10.1007/s11187-006-9021-2
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. doi:10.1287/orsc.1090.0426
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326. doi:10.1002/sej.121
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Clercq, D. De, Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42(1), 191–205. doi:10.1007/s11187-013-9471-2
- Dyer, W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581–597. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fernandez-Mesa, A., Iborra, M., & Safón, V. (2013). CEO-TMT interaction: Do tenure and age affect ambidexterity dynamism? *European Journal of International Management*, 7(1), 31–55. doi:10.1504/ejim.2013.052098
- Fiene, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 627–650. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00101.x

- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- García-Castro, R., & Sharma, P. (2011). Family involvement firm performance link: Winning configurations revealed by set-theoretic methods. *Universia Business Review*, (32), 54–68.
- Gedajlovic, E., Cao, Q., & Zhang, H. (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 652–665. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.06.001
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. De. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. doi:10.1080/19416520.2011.593320
- Gómez-Mejía, L., Makri, M., & Lazarra Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. doi:10.5465/amr.2003.10196729
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809–830. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220. doi:10.1177/1094428105284919
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2011). Commentary: Family firms and the advantage of multitemporality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1171–1177. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00496.x
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency: A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704–721. doi:10.1287/orsc.1100.0541
- Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107–126. doi:10.1111/j.1467-8691.2008.00477.x
- Ling, Y., & Kellermans, F. W. (2010). The effects of family firm specific resources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x
- López Zapata, E., García Muiña, F. E., & García Moreno, S.M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de administración*, 25(45), 17–37.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. doi:10.1177/0149206306290712
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- McClelland, P. L., Barker, V. L., & Oh, W. (2011). CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies. *Journal of Business Research*, 65(9), 1387–1393. doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.003
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family business. *Long Range Planning*, 38(6), 517–530. doi:10.1016/j.lrp.2005.09.001
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209. doi:10.1287/orsc.1110.0728
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewards vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: ‘Familliness’, ‘faultlines’, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x
- Muskataillo, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Review*, 12(3), 301–316. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: Emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, (32), 96–101.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28(2008), 185–206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00497.x
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *The American Economic Review*, 96(5), 1559–1588.
- Phillips, L. W. (1981). Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, 18, 395–415

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76. doi:10.3905/jpe.2004.41233
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1)69–85. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x
- Sharma, P., & Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1199–1205. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00498.x
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: M.A. Kluwer Academic.
- Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653–662. doi:10.1002/smj.599
- Stubner, S., Blarr, W., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217–229. doi:10.1080/08276331.2012.10593570
- Tanewski, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. *World Conference of the International Council of Small Business*, 48.
- Tosi, H. L., & Gómez-Mejía, L. R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 169–189. doi:10.2307/2989894
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2012). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1–19. doi:10.1287/orsc.1120.0790
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, D. R. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67–77. doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.002
- Wiersema, M., & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. doi:10.2307/256474
- Zahra, S.A. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18 (1), 23–40. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x