

EL AJUSTE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTORES GENERALES A LA SITUACIÓN DE DISTINTAS DIMENSIONES DEL ENTORNO SECTORIAL

Aragón Correa, J. A.
Hurtado Torres, N. E.
Llorens Montes, F. J.
Universidad de Granada.

RESUMEN:

Se ha defendido con frecuencia que un director general debe estar en condiciones de enfrentarse a los retos de su entorno. Basado en 230 sucesiones, este estudio examina la relación entre tres características industriales (munificencia, dinamismo y complejidad) y los rasgos de los directores generales. En general, los resultados de este estudio indicaron que las condiciones del entorno representan un papel limitado en la explicación de las variaciones de los directores generales. Sin embargo, nosotros obtenemos un alto nivel de significación para la experiencia funcional y el tipo de educación recibida.

PALABRAS CLAVE: Características directores generales. Munificencia. Dinamismo. Complejidad. Estudio empírico.

LA IMPORTANCIA DE LOS DIRECTORES GENERALES EN LA MARCHA DE LA EMPRESA. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTOS GENERALES

En la literatura existen posiciones fuertemente encontradas sobre la influencia de los directores generales en la marcha de la empresa. Gupta (1984: 399-400) distingue entre la corriente psicológica, defensora de la relevancia del líder en la organización y preocupada por la distinta importancia de sus características (Fiedler, 1967), y la corriente sociológica, partidaria de que factores como la economía, el sector, etc. explican notoriamente más varianza del desempeño organizacional que el liderazgo de la empresa (Liebersohn y O'Connor, 1972; Salancik y Pfeffer, 1977). Esta última corriente, denominada "perspectiva inercial", ha sido asumida directamente por Hall (1977) e indirectamente por los teóricos de la ecología de la organización, aunque, en algunas ocasiones, sus trabajos empíricos han sido cuestionados (puede verse Hambrick y Mason, 1984: 194).

No obstante, describiendo al director general de la empresa como "el responsable de la gestión conjunta de toda la organización" (Gupta, 1984: 403) y considerando la importancia de una adecuada selección estratégica (Porter, 1980) y de su implantación (Galbraith y Nathanson, 1978), parece razonable admitir la importancia de las características de los individuos más directamente responsables de la selección e implantación de esas estrategias (Gupta, 1984; Lorange, 1980). Por tanto, el poder formal y simbólico de los directores generales influye en las actividades y en el desempeño de la organización (Finkelstein, 1988; Gupta, 1988).

Además, los resultados del trabajo de Beatty y Zajac (1987) confirman los impactos externos (cambio en la cotización y en las decisiones de inversión) de los cambios en directores generales, yendo así más allá de la influencia en aspectos internos como los que tradicionalmente se habían admitido (moral de la empresa, cultura corporativa, etc.). Incluso, si nos referimos a pequeñas y medianas empresas, la influencia de los directores generales es todavía más relevante (Miller y Droge, 1986).

Por otra parte, existe un amplio consenso en la literatura sobre la necesidad de ajustar las capacidades organizativas internas y las circunstancias cambiantes del entorno (entre otros pueden verse: Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer y Schendel, 1978). En este sentido, Pfeffer y Salancik (1978) señalaban que las empresas situadas en diferentes contextos, pueden reclutar líderes con distintas habilidades y características. Incluso, Datta y Guthrie (1994, 569) apuntaban que "el valor de una determinada formación o experiencia del director general depende del tipo de contingencias a las cuales se enfrenta la empresa".

En este trabajo, estamos interesados en verificar empíricamente si existe algún tipo de relación entre las características sociodemográficas de los individuos que llegan al puesto de director general y la situación de las dimensiones del entorno sectorial de las empresas. La preocupación por las características sociodemográficas se deriva de la consideración de las mismas como buenos indicadores de la orientación cognitiva y base de conocimientos de los mencionados directores generales (Hambrick y Mason, 1984). Luego, en el fondo se trata de verificar la relación de las características del entorno con esta orientación cognitiva de los directivos, analizadas éstas a través de las variables demográficas.

La verificación de unas relaciones como las que se propondrán, basadas en la existencia de un vínculo entre las características del entorno y las de los directores generales, podría considerarse un apoyo indirecto a las teorías de la contingencia y a la del enfoque sistémico (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967), frente a la burocrática que defiende la estabilidad de la organización en el tiempo (Crozier, 1964; Weber, 1947).

Por otra parte, considerando los enfoques políticos dinámicos, la constatación de los vínculos entre entorno y directores generales proporcionaría un respaldo al modelo de circulación del poder (Selznick, 1957; Putnam, 1976) frente al modelo de institucionalización del poder (Berle y Means, 1967; Lorsch, 1989). Tal y como describe Ocasio (1994), mientras el primer modelo incide en que los cambios en el entorno determinan el ascenso al puesto de director general de nuevos ejecutivos que superen la obsolescencia de los modelos planteados por los antiguos, el segundo modelo hace hincapié en que el poder del director general se va reforzando conforme mayor tiempo pasa en ese puesto y con independencia de las condiciones del entorno.

La oportunidad de un estudio como el que presentamos, viene aún más reforzada por la casi nula existencia en la literatura de estudios empíricos previos centrados en la relación entre las características de los directores generales y las dimensiones del entorno en los terminos en los que nosotros la plantearemos: munificencia, dinamismo y complejidad.

LAS CARACTERÍSTICAS OBJETO DE ANÁLISIS Y LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los estudios anteriores sobre características de los directores generales podrían dividirse en dos grandes grupos (Rajagopalan y Datta, 1996): el de quienes analizan estas características como antecedentes de las actividades organizacionales, y el de quienes han estudiado las influencias externas sobre esas características. A su vez, en el segundo grupo podemos incluir otro par de categorías: La primera, se preocupa por la relación entre el perfil de los directivos y particularidades de la organización, tales como su tamaño (Dalton y Kesner, 1983) u orientación estratégica (Michel y Hambrick, 1992; Thomas, Litscher y Ramaswamy, 1991); la segunda, se ocupa del ajuste de ese perfil con factores del entorno, tales como estabilidad de la industria (Guthrie y Olian, 1991), la desregulación (Guthrie, Grimm y Smith, 1991) o la concentración industrial y el ratio de crecimiento (Pfeffer y Leblebici, 1973).

Nosotros nos situamos en el último grupo, siendo las variables del entorno que hemos seleccionado para nuestro trabajo las tres siguientes: munificencia, dinamismo y complejidad. Según Aldrich (1979), la dimensión denominada munificencia se refiere a la disponibilidad de recursos en el entorno que apoyen el crecimiento de las organizaciones; además, los indicadores de esta dimensión deberían reflejar el crecimiento. El dinamismo explica la inestabilidad o volatilidad en un sector (Aldrich, 1979; Boyd, 1990; Dess y Beard, 1984; Keats y Hitt, 1988). Finalmente, la complejidad explica la heterogeneidad del entorno y la concentración de recursos, basándose usualmente en la concentración del sector (Aldrich, 1979; Boyd, 1990).

Estas tres características, conjuntamente o por separado, son utilizadas con frecuencia para describir y comparar de un modo riguroso la situación de los sectores analizados. Sin embargo, hasta la fecha ningún trabajo las había empleado directamente para relacionarlas con las características de la alta dirección.

Por otra parte, a la luz de los trabajos existentes, hemos seleccionado una serie de características sociodemográficas de los directores generales llegados a ese puesto en un período determinado. El objetivo será establecer hipótesis sobre el nivel esperado de las mismas en función de la situación del entorno sectorial en el que se desenvuelve cada organización.

Considerando la disponibilidad de los datos y los planteamientos efectuados en trabajos previos, las variables sociodemográficas finalmente empleadas han sido: edad, nivel y tipo de educación, experiencia funcional y procedencia del interior o del exterior de la empresa.

EDAD

Los trabajos que relacionan la edad de los altos directivos y las características de las organizaciones (Child, 1974; Hart y Mellons, 1970) coinciden en señalar que la juventud de los directivos se suele asociar con el crecimiento corporativo. También se incide sobre la relación existente entre la volatilidad de ventas y ganancias, y la juventud de los directivos.

De cara a explicar este vínculo de la juventud con el crecimiento y la inestabilidad, Hambrick y Mason (1984: 198) repasan las características existentes detrás de esa juventud que podrían encajarse mejor con situaciones como las señaladas. De entre esas características destacaríamos la menor aversión al riesgo por parte de los directivos más jóvenes. Junto a ese factor, la mayor habilidad para integrar nueva información en sus decisiones y para el aprendizaje (Chown, 1960).

A la vista de estas circunstancias, los directores generales de más edad serían especialmente apropiados para aquellos entornos en los cuales la operatoria usada en el pasado también se prevé útil en el futuro. Por tanto, hemos formulado nuestras tres primeras hipótesis como:

- * H1: La menor edad de los directores generales está positivamente asociada con el dinamismo del sector.
- * H2: La menor edad de los directores generales está positivamente asociada con la munificencia del sector.
- * H3: La menor edad de los directores generales está positivamente asociada con la complejidad del sector.

Siguiendo la clasificación propuesta por Gupta (1984: 400-401), estas hipótesis quedarían integradas en la corriente de estudios etnográficos o demográficos, planteada formalmente por Kotter (1982) y Pfeffer (1983) y estimulada posteriormente por la perspectiva "upper echelons" de Hambrick y Mason (1984).

NIVEL Y TIPO DE EDUCACIÓN

La mayor parte de los trabajos realizados, tomando la variable educación como referencia, han establecido algún tipo de relación entre el nivel de estudios alcanzados por los altos directivos y la propensión a la innovación de los mismos y de sus organizaciones (entre los más recientes: Datta y Guthrie, 1994; Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992). Este hecho se deriva de que el nivel educativo se asocia con la mayor capacidad para procesar información y con la receptividad a la innovación.

Todos estos rasgos pueden considerarse como altamente relevantes en entornos caracterizados por retos múltiples y por la continua necesidad de dar respuesta a situaciones difíciles que requieran seleccionar entre novedosas y complejas alternativas (Rajagopalan y Datta, 1996). Coincidiendo con los últimos autores citados en la dificultad de predecir alguna relación con la concentración del sector, en esta ocasión las hipótesis formuladas son dos:

- * H4: El nivel educativo de los directores generales estará positivamente asociado con el dinamismo del sector.
- * H5: El nivel educativo de los directores generales estará positivamente asociado con la munificencia del sector.

Si bien hasta ahora la mayor parte de los estudios, exclusivamente, se han enfocado en la cantidad de educación recibida, también resultan de interés los trabajos realizados sobre el tipo de educación recibida.

Así, hemos de enfrentar las afirmaciones de Hambrick y Mason (1984), quienes relacionaban la formación en gestión empresarial con un menor nivel de riesgos asumidos y con una respuesta más uniforme frente a los problemas, con las características de los sectores actualmente más emergentes. Estos sectores suelen apoyarse en la alta tecnología y basarse en la carrera de descubrimientos técnicos y científicos de los últimos años, presentando un continuo crecimiento e inestabilidad. A tenor de estas características, formulamos otras dos hipótesis referidas al tipo de educación recibida.

- * H6: La titulación técnica y científica de los directores generales está relacionada positivamente con el dinamismo del sector.
- * H7: La titulación técnica y científica de los directores generales está relacionada positivamente con munificencia del sector.

Todas estas hipótesis, igual que las tres referidas a la edad, también quedarían integradas en la corriente de estudios etnográficos o demográficos.

EXPERIENCIA FUNCIONAL

El enfoque "upper echelons" propone que las decisiones estratégicas son consecuencia parcial de la experiencia funcional de los directivos claves de la organización (Hitt, Ireland y Palia, 1982). No obstante, otros autores, entre los que destacan los integrados en la teoría de la dependencia de recursos, dan la vuelta al razonamiento anterior, proclamando que el contexto estratégico de la organización determina los tipos de experiencia funcional requeridos por la empresa (Guthrie y Olian, 1991; Pfeffer y Salancik, 1978).

La mayoría de los estudios que han usado esta variable, han tratado de relacionar, con planteamientos diversos, la importancia de determinadas áreas funcionales de la empresa con la estrategia de la organización (Chaganti y Sambharya, 1987; Gupta, 1984; Hambrick y Mason, 1984; Hitt, Ireland y Palia, 1982; Snow y Hrebiniak, 1980; Song, 1982). En la mayor parte de estos estudios, la experiencia en áreas tales como el marketing y el departamento comercial ha quedado vinculada a estrategias de crecimiento o construcción; por su parte, la relacionada con finanzas y contabilidad, por un lado, y con producción e investigación, por otro, suelen vincularse al objetivo eficiencia.

En este sentido, las industrias de bajo crecimiento o de gran estabilidad cuentan, habitualmente, con empresas enfocadas a la reducción de costes (Harrigan, 1981), al contrario que las de sectores de más crecimiento o dinámicas, que buscan el éxito a través de factores tales como el marketing o la fuerza de ventas (Haleblian y Finkelstein, 1993). Además, en sectores fuertemente concentrados sería de esperar una gran preocupación por la gestión eficiente de los activos dado el alto volumen de inversión que suponen (Rajagopalan y Datta, 1996, 203).

A la luz de los trabajos anteriores y asumiendo la distinción de Hambrick y Mason (1984: 199), o la análoga de Datta y Guthrie (1994: 571), entre experiencia en funciones externas o del producto e internas o del proceso (en el original: "outputs functions" y "throughput functions"), establecemos las siguientes hipótesis:

- * H8: El grado de experiencia en funciones "externas" de los directores generales está relacionado positivamente con el dinamismo sectorial.
- * H9: El grado de experiencia en funciones "externas" de los directores generales, está relacionado positivamente con la munificencia sectorial.
- * H10: El grado de experiencia en funciones "externas" de los directores generales, está relacionado negativamente con la complejidad sectorial.

Todas estas hipótesis podrían integrarse en la corriente de "estudios empíricos", cuya principal preocupación es la de establecer vínculos sistemáticos entre estrategia y características de los directores generales (Gupta, 1984: 401).

PROCEDENCIA INTERNA O EXTERNA

Las diferencias entre los directivos ascendidos desde otro puesto de la misma organización (internos) y los procedentes de fuera (externos), en el original "insiders" y "outsiders", han conllevado un notable volumen de literatura (entre otros puede verse: Boeker y Goodstein, 1993; Cannella y Lubatkin, 1993; Dalton y Kesner, 1985). En relación a los ascensos a directores generales, los investigadores también suelen asumir la existencia de diferencias entre los directivos internos y externos (Hambrick y Fukotomi, 1991), y ello pese a las dudas que este aspecto plantea para algunos autores (Zajac, 1990; Zajac y Westphall, 1996).

En principio, se acepta que cuanto más tiempo ha trabajado un individuo para la organización, más se familiariza "no sólo con sus productos, mercados y tecnologías, si no también con su gente, procedimientos típicos y cultura" (Gupta, 1984, 404). Sobre los tres primeros factores se puede aprender en otras organizaciones de la misma industria, pero los conocimientos sobre los tres últimos sólo se pueden adquirir en la organización, con lo que, según Gupta, cuanto más importante sea el conocimiento de los mismos, más importante será la experiencia del directivo en la organización.

En general, frente a las ventajas en el plano interno de la experiencia en la organización (Friedman, 1991; Zajac, 1990), se contraponen las dificultades para innovar y enfrentarse a nuevas situaciones (Hambrick y Mason, 1984; Helmich, 1977). Así, diversos trabajos empíricos han medido la relación negativa entre los años en una organización y el cambio estratégico (Miller, 1991; Ocasio, 1993; Wiersema y Bantel, 1992).

Por tanto, tal y como defienden Schuler y Jackson (1987) y Chaganti y Sambharya (1987), las estrategias de crecimiento pueden ser adoptadas mejor por los directivos procedentes de fuera de la organización. Incluso, algunos trabajos empíricos han aportado evidencias en ese sentido (Helmich, 1974). Por contra, una alta complejidad del sector requeriría directores generales con una gran experiencia que facilite la mejora de eficiencia y el dominio de todos los resortes al alcance de la organización. En base a todo ello, planteamos las siguientes hipótesis:

- * H11: La experiencia previa en la organización del nuevo director general está negativamente relacionada con el dinamismo del sector.

- * H12: La experiencia previa en la organización del nuevo director general está negativamente relacionada con la munificencia del sector.
- * H13: La experiencia previa en la organización del nuevo director general está positivamente relacionada con la complejidad del sector.

DISEÑO DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA

LA MUESTRA

De cara a la realización de un estudio empírico válido para probar las hipótesis anteriores, en primer lugar necesitábamos una muestra de directores generales para después establecer la relación entre sus características y las dimensiones del entorno sectorial en el que se integra el negocio principal de su empresa. Para ello, se seleccionó una muestra de 230 directores generales, todos los cuales llegaron a su cargo en el período que va de enero de 1994 a febrero de 1996. Para cada uno de ellos se buscaron los datos sociodemográficos necesarios para la validación de las hipótesis (especificados en el siguiente apartado), además del nombre de la empresa de cara a la búsqueda posterior del sector en el cual se integraba. Todos estos datos han sido tomados de la sección "Nombres" que semanalmente aparece en *El País Negocios* y del número 397 (abril de 1995) de la revista *Nueva Empresa*.

Optamos por una muestra de directores generales que acababan de llegar a ese puesto, frente a la posibilidad de usar datos de directores generales cualesquiera, por nuestro interés en comprobar si las características del entorno sectorial en los últimos años están relacionadas con las del directivo que llega al puesto. Esta verificación se podría ver oscurecida si en la muestra hubiéramos mezclado directores generales que accedieron a su puesto en muy diferentes momentos de tiempo.

Dado que en determinadas ocasiones la referencia al director general en cuestión adolecía de alguno de los datos buscados, el número de elementos de la muestra válidos para la comprobación de las distintas hipótesis tiene algunas oscilaciones. Esta manera de actuar no conlleva problema siempre que se suponga un patrón no intencionado en los datos omitidos.

Por otra parte, requeríamos la medición de las características de cada uno de los entornos sectoriales donde se producía el ascenso. Para ello, en principio se tomaron empresas que se sitúan entre las 2.000 primeras en volumen de ventas a nivel nacional y cotizan en la Bolsa de Valores de Madrid, si bien el criterio final para la inclusión de una empresa dada fue la accesibilidad de los datos precisados para el estudio. Finalmente fueron seleccionadas 130 empresas, las cuales fueron agrupadas en un primer momento de acuerdo con su rama de actividad, todas con códigos de tres dígitos en el agrupamiento propuesto por la CNAE-93 (242, 501, 243, 151, 420, 413, etc.), sin embargo el escaso número de datos existentes en algunas categorías, junto con la necesidad de establecer relaciones con las características de los directores generales aconsejaron agrupar dichas ramas en función de su primer dígito, obteniendo: 17 pertenecientes al sector energía y agua, 9 a extracción y transformación de minerales no energéticos, 13 a metal-mecánica, 22 a otras industrias manufactureras, 21 a construcción, 3 a comercio, 8 a transporte y comunicaciones, 5 a inmobiliarias y 32 a

instituciones financieras y otros servicios. Los datos de las distintas empresas en el periodo que va de 1989 a 1994 fueron obtenidos de varios números extraordinarios de la revista *Actualidad Económica* sobre las mayores empresas del país, así como de los datos proporcionados por la Central de Balances del Banco de España.

LA MEDICIÓN

Comenzando con *las medidas de las características del entorno* y apoyándonos en la definición de Aldrich (1979), Dess y Beard (1984) sugirieron que las ventas de un sector (o el crecimiento del mercado) constituye el factor primario de la *munificencia* del entorno, diseñando una medida de esta dimensión que se basaba en el cálculo de la pendiente de una regresión del momento temporal frente al valor de las ventas totales del sector dividido por su valor medio. La ecuación básica para este indicador viene dada por:

$$y_t = b_0 + b_1 t + a_t$$

donde:

y = ventas o ingresos por ventas del sector,

t = año o momento temporal,

a = residuo.

La medida que nosotros empleamos es la sugerida por Keats y Hitt (1988), quienes proponen el cálculo de la pendiente de una regresión del momento temporal frente al logaritmo natural de las ventas del sector, siendo la munificencia medida por el antilogaritmo natural del coeficiente de regresión.

Considerando que el dinamismo explica la inestabilidad o volatilidad en un sector (Aldrich, 1979; Boyd, 1990; Dess y Beard, 1984; Keats y Hitt, 1988), la medida empleada fue el antilogaritmo natural del error estándar de la pendiente de cada regresión, empleándose el mismo modelo de regresión que para la munificencia. Esta medida es consistente con el trabajo de Keats y Hitt.

Finalmente, ya nos referimos previamente a que la complejidad explica la heterogeneidad del entorno y la concentración de recursos (Aldrich, 1979; Boyd, 1990). Su medida está basada en el índice de concentración dinámica de Grossack (1965), consistiendo este índice en una regresión de las cuotas de mercado de todas las empresas de un sector para un año terminal (1994) respecto a sus cuotas en el año inicial (1989). Los resultados de los coeficientes de regresión sugieren un incremento o decremento en el poder de monopolio dentro de un sector. Otros estudios similares han sugerido como medida el índice de Herfindahl-Hirschman (Boyd, 1990), o ratios de concentración geográfica (Dess y Beard, 1984). Williamson (1963) defendió que los sectores que muestran un alto poder de monopolio son menos complejos que aquellos que muestran un poder de monopolio bajo o declinante.

Nuestro uso de datos de diferentes años en todas las mediciones anteriores reduce la posibilidad de sesgos (Rajagopalan y Datta, 1996, 205).

Las medidas de las características sociodemográficas de los directores generales en la muestra, lógicamente, son mucho más directas que las anteriores. Hemos medido la edad por el

número de años que manifiesta tener el director general muestreado en el momento del ascenso. El nivel educativo se midió en una escala de seis puntos basada en el nivel educativo más alto poseído por el directivo (6= graduado escolar o inferior, 5= bachiller o formación profesional, 4= diplomado universitario, 3= licenciado universitario, 2= licenciado con master, 1= doctor). En esta forma de actuar, procedemos análogamente a la forma en que lo hacen Rajagopalan y Datta (1996, 206), Finkelstein (1988), Campion, Cheraskin y Stevens (1994, 1525), Datta y Guthrie (1994, 573) y Guthrie et al. (1991). Por su parte, de cara al análisis del tipo de estudios poseídos, distinguimos cuatro grandes grupos: el de directores generales con carreras científicas o técnicas (física, química, matemáticas y las diversas ingenierías), la categoría de aquellos con titulación de economista y, finalmente, el grupo de los que cuentan con un título de humanidades (filosofía, políticas, sociología, psicología, derecho y periodismo).

De cara al estudio de la experiencia funcional en la organización distinguimos cuatro categorías. Dos de ellas corresponden con las tradicionalmente usadas en la literatura (Hambrick y Mason, 1984: 199; Datta y Guthrie, 1994: 571): experiencia en funciones externas (marketing y ventas) y en funciones internas (producción, procesos, contabilidad, finanzas e I+D genérica). Sin embargo, a la luz del perfil de algunos de los directivos de nuestra muestra, hemos creído oportuno la introducción de otras dos categorías: la de directores generales que acceden al puesto con una dilatada experiencia previa como directores generales y, finalmente, la categoría "otros" (con procedencias difíciles de integrar en las categorías anteriores). Por último, la procedencia interna o externa ha sido medida en escala de intervalo y también en escala nominal. La primera escala refleja el número de años que el nuevo director general había trabajado en la organización con anterioridad a su nombramiento. La segunda categoriza entre directivos procedentes del exterior (menos de un año en la empresa) y del interior (el resto).

ANÁLISIS DE LOS DATOS, RESULTADOS Y LIMITACIONES

En el desarrollo de nuestras hipótesis nos hemos referido a tres características del entorno sectorial: munificencia, dinamismo y complejidad. Nuestro primer objetivo fue el cálculo de los tres valores mencionados para cada uno de los sectores que se distinguieron. A partir de ahí, diferenciamos tres categorías de sectores para cada dimensión (sectores con alto, medio y bajo dinamismo, munificencia y complejidad), así podremos comprobar si se producen diferencias en los valores sociodemográficos medios de las distintas categorías (para variables de intervalo) y si existe relación entre las variables sociodemográficas y las del entorno (para las variables nominales). En la tabla 1- aparecen los valores para las tres variables en cada sector y entre paréntesis la categorización realizada.

De cara a la realización de la categorización, comenzamos tipificando los valores que aparecen en la tabla. Luego determinamos los valores límites del intervalo alrededor de la media, con un nivel de significación del 10 % ($\alpha = 0,1$ en una prueba de dos colas). Los sectores cuyos valores tipificados quedaban fuera del intervalo se asignaron a las categorías extremas de la variable analizada; aquellos incluidos en el intervalo quedaron recogidos en la categoría intermedia.

TABLA 1: INFORMACIÓN DESCRIPTIVA SOBRE EL ENTORNO SECTORIAL

SECTOR:	MUNIFICENCIA:	DINAMISMO:	COMPLEJIDAD:
1.Energía y agua:	0.323990 (3)	0.115539 (3)	0.024802 (2)
2.Extrac.y transform. de minerales no energéticos y derivados:	0.004680 (1)	0.016301 (2)	-0.036267 (2)
3.Industria metal-mecánica:	0.014240 (1)	0.012897 (2)	-0.184937 (1)
4.Otras industrias manufactureras.	0.055009 (2)	0.007996 (1)	0.069570 (2)
5.Construcción:	0.079697 (2)	0.061925 (3)	0.351121 (3)
6.Comercio, restaurantes y hostelería:	0.118557 (2)	0.008940 (1)	-0.038065 (2)
7.Transporte y comunicaciones:	0.062877 (2)	0.013374 (2)	0.091215 (3)
8.Inmobiliarias:	0.225697 (3)	0.039290 (2)	-0.222667 (1)
9.Instituciones financieras:	0.147126 (2)	0.007812 (1)	-0.211149 (1)

(1): Sectores con valores bajos; (2): sectores con valores medios; (3): sectores con valores altos.

Una vez identificados los distintos sectores en función de sus características del entorno, procedimos a la obtención de información descriptiva sobre los valores de las distintas variables sociodemográficas en cada categoría.

En la tabla 2- aparecen los valores medios de las tres características de los directores generales medidas en escala de intervalo (edad, grado de educación y años de experiencia en la empresa antes del ascenso). La medición se realizó para cada una de las categorías previamente definidas.

TABLA 2: VALORES MEDIOS Y DESVIACIÓN TÍPICA DE CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS SEGÚN LAS CONDICIONES DEL ENTORNO

	EDAD:	NIVEL DE EDUCACIÓN:	EXPERIENCIA EN LA EMPRESA:
MENOS DINÁMICOS:	42.600 (7.073) n=90	3.063 (0.741) n=94	5.872 (8.393) n=102
DINAMISMO INTERMEDIO:	43.902 (7.451) n=92	2.880 (0.719) n=92	5.322 (7.683) n=96
MÁS DINÁMICOS:	42.428 (3.288) n=7	2.777 (0.628) n=90	6.166 (4.740) n=6
MENOS MUNIFICENTES:	44.775 (7.861) n=49	2.764 (0.756) n=51	6.735 (8.569) n=53
MUNIFICENCIA INTERMEDIA:	42.639 (6.939) n=136	3.050 (0.705) n=138	5.337 (7.771) n=148
MÁS MUNIFICENTES:	44.250 (2.384) n=4	2.666 (0.745) n=6	0.000 (0.000) n=3
MENOS COMPLEJOS:	43.260 (7.546) n=96	2.920 (0.753) n=101	6.184 (8.532) n=103
COMPLEJIDAD INTERMEDIA:	43.659 (6.898) n=47	3.000 (0.774) n=50	5.800 (8.213) n=55
MÁS COMPLEJOS:	42.717 (0.994) n=46	3.022 (0.621) n=44	4.152 (6.007) n=46

Los valores que aparecen entre paréntesis corresponden a la desviación típica.

Finalmente, en la tabla 3- recogemos la información descriptiva referida a las frecuencias absolutas de las variables sociodemográficas medidas en escala nominal. Estas variables fueron: procedencia del director general (de dentro o de fuera), experiencia previa (dirección general, externa, interna y otras) y tipo de estudios (ciencias y técnicas, económicas y

empresariales, humanidades). Nuevamente, los resultados se presentan en función de las características del entorno.

TABLA 3: FRECUENCIAS DE CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS DIRECTORES GENERALES EN FUNCIÓN DE LAS CONDICIONES DEL ENTORNO

	PROCEDENCIA:		EXPERIENCIA FUNCIONAL:				TIPO DE ESTUDIOS:		
	Dentro:	Fuera:	DG:	Extern:	Intern:	Otros:	Cien. y técnica:	Econ. y empre:	Humanidades:
MENOS DINÁMICOS	51	51	26	17	19	19	20	40	17
DINAMISMO INTERMED.	49	47	20	39	17	5	49	25	7
MÁS DINÁMICOS	2	4	0	1	1	2	6	3	0
MENOS MUNIFICEN	24	29	9	26	7	4	29	13	5
MUNIFICEN INTERMED.	75	73	37	31	29	21	46	55	19
MÁS MUNIFICEN	3	0	0	0	1	1	2	2	1
MENOS COMPLEJOS	50	53	22	28	19	17	37	34	17
COMPLEJID INTERMED.	28	27	13	15	8	7	14	21	6
MÁS COMPLEJOS	24	22	11	14	10	2	24	13	1

Para la verificación de las hipótesis planteadas, hemos utilizado dos técnicas diferentes. Para cada una de las variables sociodemográficas en escalas de intervalo (tabla 2-), comprobamos si existían diferencias significativas entre los valores medios de las categorías extremas de cada una de las dimensiones del entorno. Para ello, teniendo en cuenta el tipo de datos y nuestro objetivo usamos el contraste de valores medios a través de la "t" de student.

Para las variables nominales (tabla 3-) se empleó el estadístico chi-cuadrado. La comparación del valor obtenido con nuestros datos y el teórico permite verificar si existe relación entre la variable sociodemográfica y la del entorno que en cada momento se utiliza. La exigencia de contar con un número mínimo de valores teóricos por casilla, de cara al cálculo de chi-cuadrado, nos obligó a refundir las categorías de dinamismo medio y gran dinamismo y de munificencia media y gran munificencia.

En la tabla 4-, pretendemos reflejar un resumen de los resultados obtenidos con los contrastes de hipótesis antes mencionados.

TABLA 4: RESULTADOS DE LOS CONTRASTES DE HIPÓTESIS QUE RELACIONAN CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTORES GENERALES Y DEL ENTORNO SECTORIAL

	DINAMISMO:	MUNIFICENCIA:	COMPLEJIDAD:
EDAD:	--- (H1)	--- (H2)	--- (H3)
NIVEL DE EDUCACIÓN:	--- (H4)	--- (H5)	N.H.
TIPO DE ESTUDIOS:	*** (H6)	* (H7)	N.H.
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	** (H8)	** (H9)	--- (H10)
EXPERIENCIA EN LA EMPRESA:	* ? (H11)	--- (H12)	--- (H13)
PROCEDENCIA:	--- (H11)	--- (H12)	--- (H13)

(*): se producen diferencias significativas o relación entre variables con $p < 0.05$; (**): idem con $p < 0.01$; (***): idem con $p < 0.001$.

Entre paréntesis el número de la hipótesis referida a la relación del cuadrante (N.H. significa no se estableció hipótesis sobre esa relación).

De las trece hipótesis que se plantearon, sólo resultan plenamente respaldadas cuatro: la número 6 y la 7 referidas a la relación entre el tipo de estudios y el dinamismo y la munificencia del sector respectivamente, y la número 8 y la 9, que relacionan esas mismas dimensiones del entorno con la experiencia funcional. La hipótesis número 11 sobre la relación entre la procedencia interna o externa del director general y el dinamismo del sector, probablemente requeriría algún análisis adicional, pues si bien no existe relación entre el dinamismo y la procedencia medida como variable nominal, sí existe una ligera diferencia entre los valores de las medias de las categorías establecidas según las dimensiones del entorno cuando éstas se forman con un nivel de significación del 0,2 (en lugar del 0,1 como se presentó en las tablas anteriores).

Ninguna de las hipótesis en las que se utilizaba la variable edad resulta significativa en la muestra analizada. Tampoco el nivel de educación tiene relación con las características del entorno analizadas. Por último, la dimensión complejidad del entorno no se relaciona con ninguna característica de los directores generales según los datos manejados.

Antes de pasar a la interpretación definitiva de estos resultados, necesariamente, debemos detenernos en algunas limitaciones que presenta el trabajo y que nos obligaran a una cierta prudencia en nuestras consideraciones. Sobre la selección de la muestra, se debe reconocer el interés que hubiera tenido el contar con las mismas empresas para medir las características sectoriales y para analizar los ascensos de directores generales. Además, algunos de los directores generales ascendidos lo estuvieron en empresas diversificadas que fueron asignadas a un sector según su negocio principal, lo que puede haber provocado algún desajuste.

Por otra parte, hemos asumido que los datos omitidos en las noticias de ascensos a directores generales no conducen a ningún tipo de sesgo. Sin embargo, resulta razonable suponer que en determinadas ocasiones, los directivos oculten algunos de los datos que ellos entiendan como desfavorables (por ejemplo: edad avanzada o bajo nivel de estudios). La eliminación de elementos muestrales por datos incompletos tampoco eliminaría este problema potencial (podríamos quedarnos con "directivos perfectos sociodemográficamente"), siendo la solución ideal contar con los recursos necesarios para contactar con los propios directivos y completar los datos faltantes.

Finalmente, debemos recordar que el método de investigación seleccionado no permite predicciones sobre la causalidad en las relaciones y la posibilidad de que las variables sociodemográficas seleccionadas no reflejen fielmente las características que debajo de ellas suponemos (Zaleznik y Kets de Vries, 1975).

COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Al interés inicial de los objetivos del presente trabajo se une lo esclarecedor de los resultados obtenidos. De las trece relaciones que se postulaban en las diferentes hipótesis, sólo cuatro resultaron respaldadas y una más debería ser estudiada en mayor profundidad (la que relaciona procedencia interna o externa del directivo con el dinamismo del sector).

En nuestra opinión, no se debería caer en el error de hacer un análisis superficial de los resultados mencionados en el párrafo anterior, el cual podría llevar a desdeñar la influencia de las condiciones del entorno industrial sobre las características de los nuevos directivos. En su lugar, se requiere una reflexión sobre las características sociodemográficas relevantes y las condiciones del entorno con las que específicamente se relacionan según los datos analizados.

En ese sentido, la relación verificada entre el tipo de experiencia funcional del nuevo director general y el dinamismo y munificencia del sector apoyan la importancia de la conexión entre esa característica y las condiciones del entorno, puesta también de manifiesto por Rajagopalan y Datta (1996) en un trabajo muy reciente. Este hecho, unido a nuestra comprobación de un fuerte vínculo entre el tipo de estudios cursados por el director general (variable apenas usada en trabajos anteriores) y las mismas dimensiones del entorno, nos llevan a destacar la importancia de lo que podríamos llamar "perfil de conocimientos del director general" o "background técnico del director general" en una adecuada selección acorde con el dinamismo y la munificencia industrial.

Por contra, las variables edad y nivel educativo no se relacionan en la muestra de directores generales españoles utilizada con ninguna característica del entorno, obteniéndose datos muy homogéneos en las distintas categorías. En relación al escaso ajuste de estas variables, también se produce coincidencia con lo revelado por anteriores trabajos empíricos.

Pese a la rica tradición en trabajos sobre las diferencias entre los ascendidos procedentes del exterior y del interior de la organización (entre otros: Boeker y Goodstein, 1993; Cannella y Lubatkin, 1993; Dalton y Kesner, 1985), en nuestra muestra sólo apareció

alguna relación de esta variable con el dinamismo del sector (a confirmar), lo cual parece respaldar los argumentos sobre la posible escasa relevancia de esta variable frente a otras más significativas (Westphal y Zajac, 1995; Zajac, 1990; Zajac y Westphal, 1996).

Por último, la relación en forma de U que Rajagopalan y Datta (1996) encontraron para la relación entre concentración y experiencia, la cual se basaba en sus resultados empíricos, pero era contraria a sus expectativas teóricas, no resulta verificada en nuestro trabajo.

En cualquier caso, la dificultad de explicar completamente las características de los directores generales en función de las condiciones del entorno sectorial hacen que no podamos descartar explicaciones ajenas al enfoque contingencial, tal y como la búsqueda de un nuevo director general con un perfil de características análogo al de quien lo escoge (Westphal y Zajac, 1995; Zajac y Westphal, 1996).

Además, teniendo en cuenta las consideraciones efectuadas en la introducción de este trabajo sobre los enfoques políticos dinámicos, los resultados podrían considerarse consistentes con los de Ocasio (1994, 308-310), quien llegaba a la conclusión de que la sucesión de directores generales era explicada al mismo tiempo por el modelo de institucionalización (a más tiempo en el puesto más poder y menos influencia del entorno en el cambio) y el de circulación (los directores generales se suceden en función de su adaptabilidad a las nuevas condiciones del entorno).

Nuestro estudio no examinó si el ajuste entre las dimensiones del entorno y los directores generales conducen a un superior desempeño de la organización, por lo que en un futuro sería conveniente incidir en ese aspecto. No obstante, Rajagopalan y Datta (1996) no encontraron diferencias en los ajustes para empresas con distintos rendimientos.

De cara a futuras investigaciones, creemos en el interés de completar este trabajo, no sólo con la consideración de algunas características descriptivas de la empresa (tamaño, crecimiento, etc.), si no también con información referida a la estrategia organizacional. Apoyándonos en los planteamientos de Hambrick y Mason (1984) y el trabajo empírico de Chaganti y Sambharya (1987, 400), creemos que la posibilidad de que ante unas mismas condiciones del entorno, una empresa pueda obtener buenos resultados a través de diferentes planteamientos estratégicos ("equifinalidad"), defendida entre otros por Miles y Snow (1978), conduce a la conveniencia de establecer un esquema que vincule entorno industrial, estrategia organizacional y características de los directores generales.

El trabajo apuntado también aportaría luz sobre una posible mayor influencia de las condiciones internas de la organización en las características de los directores generales, frente a la influencia más limitada de la situación sectorial (Gupta, 1984, 410).

En cualquier caso, para los trabajos especificados y de cara a superar algunas de las limitaciones del trabajo anteriormente señaladas, sería interesante el poder contar con unos recursos financieros más elevados.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H. (1979). *Organizations and environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ANDREWS, K. (1971). *The concept of strategy*, Irwin, Homewood, Il (hay traducción al español).
- BEATTY, R.P. y E.J. ZAJAC (1987). "CEO change and firm performance in large corporations: Successions effects and manager effects", *Strategic Management Journal*, 8, 305-317.
- BERLE, A. JR. y G.C. MEANS (1967). *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, N.Y.
- BOEKER, W. y J. GOODSTEIN (1993). "Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership", *Academy of Management Journal*, 36, 172-186.
- BOYD, (1990). "Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model", *Strategic Management Journal*, 11, 419-430.
- BURNS, T. y G.M. STALKER (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, Londres.
- CAMPION, M.A., L. CHERASKIN y M.J. STEVENS (1994), "Career-related antecedents and outcomes of job rotation", *Academy of Management Journal*, 37, 1518-1542.
- CANNELLA, A.A. JR. y M. LUBATKIN (1993). "Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to outsider selection". *Academy of Management Journal*, 36, 763-793.
- CHAGANTI, R. y R. SAMBHARYA (1987). "Strategic orientation and characteristics of upper management", *Strategic Management Journal*, 8, 393-401.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- CHILD, J. (1974). "Managerial and organizational factors associated with company performance", *Journal of Management Studies*, 11, 13-27.
- CHOWN, S.M. (1960). "The Wesley rigidity inventory: A factor-analytic approach", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 491-494.
- CROZIER, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago.
- DALTON, D.R. y I.F. KESNER (1983). "Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement", *Academy of Management Journal*, 26, 736-742.
- DALTON, D.R. y I.F. KESNER (1985). "Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment", *Academy of Management Journal*, 28, 749-762.
- DATTA, D.K. y J.P. GUTHRIE (1994). "Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics", *Strategic Management Journal*, 15, 569-577.
- DESS, G. y D. BEARD (1984). "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- FIEDLER, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- FINKELSTEIN, S. (1988). *Managerial organizations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Columbia (citado por Rajagopalan y Datta, 1996).
- FRIEDMAN, S.D. (1991). "Why hire from within? Causes and consequences of internal promotion systems", *Proceedings of the Academy of Management Meetings*, Miami, Fl., 272-276.
- GALBRAITH, J.R. y D.A. NATHANSON (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*, West, St.Paul.
- GROSSACK, (1965). "Towards an integration of static and dynamic measures of industry concentration" *Review of Economic and Statistics*, 7, 301-308.
- GUPTA, A.K. (1984). "Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination", *Academy of Management Review*, 9 (3), 399-412.
- GUPTA, A.K. (1988). "Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research directions". En D.C. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for studying top managers*, 147-178, JAI Press, Greenwich, CT.
- GUTHRIE, J.P., C.M. GRIMM y K.G. SMITH (1991). "Environmental change and management staffing: An empirical study", *Journal of Management*, 17, 735-748.
- GUTHRIE, J.P. y J.D. OLIAN (1991). "Does context affect staffing? The case of general managers", *Personnel Psychology*, 44, 263-292.
- HALEBLIAN, J. y S. FINKELSTEIN (1993). "Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion", *Academy of Management Journal*, 36, 844-863.

- HALL, R.H.(1977). Organizations, structure and process, 2ª edic., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- HAMBRICK, D.C. y G.D. FUKOTOMI (1991). "The seasons of a CEO's tenure, Academy of Management Review, 13, 255-270.
- HAMBRICK, D.C. y P.A. MASON (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", Academy of Management Review, 9 (2), 193-206.
- HARRIGAN, K.R. (1981). "Barriers to entry and competitive strategies", Strategic Management Journal, 2, 395-412.
- HART, P. y J. MELLONS (1970). "Management youth and company growth: A correlation ?", Management Decision, 4, 50-53.
- HELMICH, D.L. (1974). "Organizational growth and succession patterns", Academy of Management Journal, 17, 771-775.
- HELMICH, D.L. (1977). "Executive succession in the corporate organization: A current investigation", Academy of Management Review, 2, 252-266.
- HITT, M.A., R.D. IRELAND y K.A. PALIA (1982). "Industrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty", Academy of Management Journal, 25, 265-298.
- HOFER, C. y D. SCHENDEL (1978). Strategy formulation: Analytical concepts, West, St. Paul, MN.
- KEATS, y HITT (1988). "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance", Academy of Management Journal, 31, 570-598.
- KOTTER, J.P. (1982). The general managers. Free Press, New York.
- LAWRENCE, P.R. y J. LORSCH (1967), Organization and environment, Harvard University Press, Boston.
- LIEBERSON, S. y J.F. O'CONNOR (1972). "Leadership and organizational performance: A study of large corporations", American Sociological Review, 37, 117-130.
- LORANGE, P. (1980). Corporate planning: An executive viewpoint. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LORSCH, J.W. (1989). Pawns or potentates. Harvard Business School Press, Boston.
- MILES, R.E. y C.C. SNOW (1978). Organizational strategy, structure, and process, McGraw Hill, N.Y.
- MILLER, D. (1991). "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment", Management Science, 37, 34-52.
- MILLER, D. y C. DROGE (1986), "Psychological and traditional determinants of structure", Administrative Science Quarterly, 31, 539-560.
- MICHEL, J.G. y D.C. HAMBRICK (1992). "Diversification posture and top management team characteristics", Academy of Management Journal, 35, 9-37.
- OCASIO, W. (1993), "Corporate governance: You may not be as entrenched as you think", Harvard Business Review, sep-oct, 10.
- OCASIO, W. (1994), "Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO succession in U.S. industrial corporations, 1960-1990", Administrative Science Quarterly, 39, 285-312.
- PFEFFER, J. (1983). "Organizational demography" en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, 5. JAI Press, Greenwich, CT, 299-537 (citado por Datta y Guthrie, 1994).
- PFEFFER, J. y H. LEBLEBICI (1973). "Executive recruitment and the development of interfirm organizations", Administrative Science Quarterly, 18, 449-461.
- PFEFFER, J. y G.R. SALANCIK (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper and Row, New York.
- PORTER, M.E. (1980). Competitive strategy. Free Press: NY (hay traducción en español).
- PUTNAM, R.D. (1976). The comparative study of political elites, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- RAJAGOPALAN, N. y D.K. DATTA (1996). "CEO characteristics: Does industry matter ?", Academy of Management Journal, 39, 197-215.
- SALANCIK, G.R. y J. PFEFFER (1977). "Constraints on administrative discretion: The limited influence of mayors on city budgets", Urban Affairs Quarterly, 12, 475-498.
- SCHULER, R.S. y S.E. JACKSON (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices", Academy of Management Executive, 4, 207-219.
- SELZNICK, P. (1957). Leadership in Administration, Row Peterson, Evanston, IL.
- SNOW, C.C. y L.G. HREBINIAK (1980). "Strategy, distinctive competence and organizational performance", Administrative Science Quarterly, 25, 317-336.
- SONG, J.H. (1982). "Diversification strategies and the experience of top executives of large firms", Strategic Management Journal, 3, 377-380.

- THOMAS, A., R.J. LITSCHER y K. RAMASWAMY (1991). "The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, 12, 509-522.
- THOMPSON, J.D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, N.Y.
- WEBER, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, N.Y.
- WESTHPAL, J.D. y E.J. ZAJAC (1995). "Who shall govern? CEO/Board power, demographic similarity, and new director selection", *Administrative Science Quarterly*, 40, 60-83.
- WIERSEMA, M.F. y K.A. BANTEL (1992). "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- WILLIAMSON, O.E. (1963). "Managerial discretion and business behavior", *American Sociological Review*, 53, 1032-1057.
- ZAJAC, E.J. (1990). "CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, 11, 217-230.
- ZAJAC, E.J. y J.D. WESTHPAL (1996). "Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs", *Academy of Management Journal*, 39, 64-90.
- ZALEZNIK, A. y M.F.R. KETS DE VRIES (1975). *Power and the corporate mind*. Houghton Mifflin, Boston.

