



LAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN. UN ANÁLISIS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

Sevilla 24 de Marzo de 2004

Tesis doctoral realizada por: M^a del Carmen Díaz Fernández

Dirigida por: Dr. D. José Luis Galán González

*“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”
(Albert Einstein)*

*“Nuestra mayor gloria no está en no haber caído nunca, sino
en levantarnos cada vez que caemos” (Oliver Golsmith)*

*“No sabré hacerlo, no ha producido jamás buen resultado.
Probaré a hacerlo, ha obrado casi siempre maravillas. Lo haré,
ha conseguido milagros” (Anónimo)*

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
-------------------	----

PARTE I: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Introducción.....	23
1.2. <i>Upper Echelons Theory</i>	24
1.3. Los equipos de alta dirección.....	30
1.4. Las características demográficas de los equipos de alta dirección.....	33
1.5. La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección.....	42
1.6. El cambio estratégico.....	47
1.7. El cambio estratégico y el equipo de alta dirección.....	53
1.8. Las características demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico.....	55
1.9. Las características demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento.....	63
1.10. El cambio estratégico y el rendimiento.....	66

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y MODELOS TEÓRICOS

2.1. Introducción.....	71
2.2. Concreción de la idea de investigación.....	74
2.3. Principales objetivos.....	76
2.4. Hipótesis y modelos teóricos.....	79

PARTE II: MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

3.1. Introducción.....	99
3.2. Proceso de obtención de la información.....	101
3.3. Población, tamaño muestral y unidad de análisis.....	103
3.4. Medición y análisis de las variables.....	106
3.4.1. Variables demográficas del equipo de alta dirección.....	106
3.4.2. Cambio estratégico.....	112
3.4.3. Rendimiento.....	121
3.5. Consideraciones previas al análisis y técnicas de análisis de la información.....	122

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Introducción.....	131
4.2. Perfil demográfico de la alta dirección en las grandes empresas en España.....	132
4.2.1. Análisis descriptivo parcial de las características demográficas de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	133
4.2.2. Análisis descriptivo global de las variables demográficas de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	142
4.3. Los equipos de alta dirección en las grandes empresas en España.....	146
4.3.1. Estructura interna de las variables relativas a la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección.....	146
4.3.2. Análisis del perfil demográfico de los equipos de alta dirección de las grandes empresas con sede social en España.....	154
4.4. La incidencia de las características demográficas de los equipos de alta dirección sobre el cambio estratégico y el rendimiento.....	165
4.4.1. Contraste del modelo teórico I: heterogeneidad de las variables demográficas.....	165
4.4.2. Contraste del modelo teórico II: nivel de las variables demográficas.....	178

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Introducción.....	199
5.2. Conclusiones finales de la investigación.....	200
5.3. Limitaciones de la investigación.....	205
5.4. Futuras líneas de investigación.....	207

BIBLIOGRAFÍA.....	209
--------------------------	------------

ANEXO I: Perfil demográfico de la alta dirección en las grandes empresas en España (Gráficos y Tablas de Contingencia; Test Chi-cuadrado de Pearson).....	243
--	------------

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.1: Investigación: Línea de Trabajo - Estructura.....	17
Figura 1.2: Planteamiento del Capítulo I.....	24
Figura 1.3: <i>Upper Echelons Theory</i>	25
Figura 1.4: Surgimiento de nuevas teorías a partir de los postulados básicos de la <i>Upper Echelons</i>	27
Figura 1.5: Características demográficas tratadas en la <i>Upper Echelons Theory</i>	34
Figura 1.6: Características demográficas del equipo de alta dirección y el cambio estratégico.....	58
Figura 2.1: Estructura del Capítulo II.....	74
Figura 2.2: Hipótesis 1 (I): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico.....	83
Figura 2.3: Hipótesis 2 (I): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico.....	85
Figura 2.4: Hipótesis 3 (I): Relación entre cambio estratégico y rendimiento.....	88
Figura 2.5: Hipótesis 4 (I): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento.....	90
Figura 2.6: Hipótesis 5 (I): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento.....	91
Figura 2.7: Hipótesis y modelo teórico I: heterogeneidad de las variables demográficas.....	94
Figura 2.8: Hipótesis y modelo teórico II: nivel de las variables demográficas.....	95
Figura 3.1: Estructura del Capítulo III.....	100
Figura 4.1: Estructura del Capítulo IV.....	132
Figura 4.2: Variables demográficas (heterogeneidad) - Cambio estratégico - Rendimiento.....	165
Figura 4.3: Resultados del contraste del modelo teórico I: heterogeneidad variables demográficas.....	177
Figura 4.4: Variables demográficas (nivel) - Cambio estratégico - Rendimiento.....	178
Figura 4.5: Resultados del contraste del modelo teórico II: nivel variables demográficas.....	187
Figura 4.6: Resumen del contraste del modelo teórico I: heterogeneidad variables demográficas (II).....	191
Figura 4.7: Resumen del contraste del modelo teórico II: nivel variables demográficas (II).....	194
Figura 5.1: Estructura del Capítulo V.....	199

GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Edad de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	134
Gráfico 4.2: Nivel de estudios de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	135
Gráfico 4.3: Especialización educativa de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	136
Gráfico 4.4: Carácter de la formación de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	137
Gráfico 4.5: Experiencia internacional de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	138
Gráfico 4.6: Antecedentes profesionales de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	139
Gráfico 4.7: Trayectoria profesional de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	139
Gráfico 4.8: Antigüedad en la empresa de los altos directivos en las grandes empresas en España.....	140
Gráfico 4.9: Perfil medio grupo de empresas (I).....	156
Gráfico 4.10: Perfil medio grupo de empresas (II).....	160
Gráfico 4.11: Perfil de las agrupaciones (III).....	164
Gráfico AI.1: Sector x Tramos de edad de los altos directivos (I).....	245
Gráfico AI.2: Sector x Tramos de edad de los altos directivos (II).....	245
Gráfico AI.3: Perfil de los distintos sectores en función de los tramos de edad de los altos directivos.....	246
Gráfico AI.4: Tramos de edad x Nivel de estudios de los altos directivos.....	247
Gráfico AI.5: Nivel de estudios de los altos directivos por tramos de edad.....	247
Gráfico AI.6: Nivel de estudios x Carácter de la formación de los altos directivos.....	248
Gráfico AI.7: Carácter de la formación de los altos directivos por nivel de estudios.....	248
Gráfico AI.8: Nivel de estudios x Especialización educativa de los altos directivos.....	249
Gráfico AI.9: Años de experiencia internacional x Especialización en el área empresarial del alto directivo.....	249
Gráfico AI.10: Especialización en el área empresarial x Nivel de estudios del alto directivo.....	250
Gráfico AI.11: Perfil del sector en función del nº de años de experiencia internacional de los altos directivos.....	251
Gráfico AI.12: Especialización en el área empresarial del alto directivo por sectores de actividad.....	256
Gráfico AI.13: Sector de actividad x Nº de años de antigüedad en el puesto del alto directivo.....	257
Gráfico AI.14: Sector de actividad x Nº de años de antigüedad en la empresa del alto directivo.....	257

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADROS

Cuadro 1.1: Principales críticas a la corriente de investigación demográfica.....	28
Cuadro 1.2: Críticas al estudio de las características demográficas en el contexto de los equipos de alta dirección.....	39
Cuadro 2.1: Hipótesis 1 (II): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico.....	84
Cuadro 2.2: Hipótesis 2 (II): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico.....	85
Cuadro 2.3: Hipótesis 3 (II): Relación entre cambio estratégico y rendimiento.....	88
Cuadro 2.4: Hipótesis 4 (II): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento.....	90
Cuadro 2.5: Hipótesis 5 (II): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento.....	91
Cuadro 3.1: Formas de medir el cambio estratégico recogidas en la literatura.....	118
Cuadro 4.1: Heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: Matriz de correlaciones.....	147
Cuadro 4.2: Heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: KMO y Prueba de Bartlett.....	149
Cuadro 4.3: Heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: Matriz de correlaciones anti-imagen.....	149
Cuadro 4.4: Resultados del método de extracción de factores: Análisis de componentes principales.....	150
Cuadro 4.5: Descripción de los factores relativos a la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección.....	151
Cuadro 4.6: Resumen del contraste del modelo teórico I: heterogeneidad variables demográficas (I).....	189
Cuadro 4.7: Resumen del contraste del modelo teórico II: nivel variables demográficas (I).....	192

TABLAS

Tabla 4.1: Distancias entre los centros de los conglomerados finales.....	155
Tabla 4.2: Prueba H de Kruskal-Wallis (I).....	155
Tabla 4.3: Centros de los conglomerado finales de los distintos equipos de alta dirección de las grandes empresas de nuestra muestra en cada clúster.....	157
Tabla 4.4: Matriz de distancias de cada individuo al centro de gravedad de su grupo.....	157
Tabla 4.5: Prueba H de Kruskal-Wallis (II).....	160
Tabla 4.6: Análisis de comparaciones múltiples.....	161
Tabla 4.7: Heterogeneidad en el nivel de educación, en la antigüedad en el puesto, en los antecedentes profesionales o la experiencia en el sector y en la antigüedad en la empresa del equipo de alta dirección – Cambios en la composición del equipo de alta dirección 99-01.....	167

Tabla 4.8: Heterogeneidad en la edad y en la especialización educativa del equipo de alta dirección, carácter internacional empresa – Variación empleados 99-01.....	168
Tabla 4.9: Heterogeneidad en los antecedentes o especialidad educativa, en el nivel educativo y en la antigüedad en el puesto del equipo de alta dirección, sector – Variación ventas 99-01.....	168
Tabla 4.10: Heterogeneidad en el nivel educativo y en la antigüedad en el puesto – - Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (índice de desviación estratégica 99-01).....	170
Tabla 4.11: Variación en el crecimiento de la empresa (inversión 99-01) - ROS sectorizado medio 99-01.....	171
Tabla 4.12: Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (índice de variación estratégica 99-01) y Cambios en la composición del equipo 99-01 - ROA sectorizado medio 99-01.....	172
Tabla 4.13: Heterogeneidad en la especialización en el área empresarial y en la trayectoria profesional del equipo de alta dirección - ROS sectorizado medio 99-01.....	173
Tabla 4.14: Heterogeneidad en la antigüedad en la empresa y en el carácter de la formación - ROA sectorizado medio 99-01.....	174
Tabla 4.15: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a especialización en el área de la empresa, nº años de experiencia internacional y nivel educativo – - Cambios en la composición del equipo de alta dirección 99-01.....	179
Tabla 4.16: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a la antigüedad en el puesto – Variación en el crecimiento de la empresa (variaciones en la inversión 99-01).....	180
Tabla 4.17: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a trayectoria profesional y nivel educativo; carácter de la empresa – Variación en el crecimiento de la empresa (variaciones empleados 99-01).....	181
Tabla 4.18: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto al nº de años de experiencia internacional, sector – Variación en el crecimiento de la empresa (variaciones ventas 99-01).....	181
Tabla 4.19: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto al nº de años de experiencia internacional, trayectoria profesional y antigüedad en la empresa – - Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (índice de variación estratégica 99-01).....	182
Tabla 4.20: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a carácter de la formación del equipo de alta dirección y carácter de la empresa - Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (índice de desviación estratégica 99-01).....	183
Tabla 4.21: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto al carácter de la formación, nº de años de experiencia internacional y la antigüedad en la empresa – - ROS sectorizado medio 99-01.....	184
Tabla 4.22: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a la edad y el nº de años de experiencia internacional - ROA sectorizado medio 99-01.....	185
Tabla AI.1: Sector de actividad x Nº de años de experiencia internacional del alto directivo.....	250
Tabla AI.2: Experiencia internacional x Antecedentes profesionales del alto directivo	252

Tabla AI.3: Antecedentes profesionales de los altos directivos en función de su experiencia internacional.....	252
Tabla AI.4: Experiencia internacional x Especialización en el área empresarial del alto directivo.....	253
Tabla AI.5: Especialización en el área empresarial de los altos directivos en función de su experiencia internacional.....	253
Tabla AI.6: Trayectoria profesional x Antecedentes profesionales del alto directivo.....	254
Tabla AI.7: Trayectoria profesional x Especialización en el área empresarial del alto directivo.....	254
Tabla AI.8: Sector de actividad x Antecedentes profesionales del alto directivo.....	254
Tabla AI.9: Sector de actividad x Trayectoria profesional del alto directivo.....	255
Tabla AI.10: Sector de actividad x Especialización en el área empresarial del alto directivo.....	255
Tabla AI.11: Variables demográficas de los altos directivos y Sector de actividad (Test Chi-cuadrado).....	258

INTRODUCCIÓN

El objeto de la investigación

¿Por qué las organizaciones actúan de una determinada forma y no de otra? Esta es una cuestión que tradicionalmente ha sido objeto de estudio en la literatura y que, aún hoy, sigue atrayendo el interés de numerosos investigadores. En ese interrogante subyace la posible influencia de los directivos sobre la marcha y los resultados de sus empresas.

El debate se ha desarrollado entre dos posturas extremas. Por un lado, el determinismo (Hannan y Freeman, 1977), que considera la actuación y rendimiento de la empresa fundamentalmente condicionado por las fuerzas y factores del entorno. Por otro lado, la dirección estratégica (Child, 1972), que reconoce la capacidad de la dirección para influir en el desarrollo de sus organizaciones.

Al igual que Mintzberg (1991a), nosotros consideramos que en la actuación de las organizaciones el papel de la dirección es fundamental. Toda empresa es “un sistema, un conjunto de elementos humanos y materiales interrelacionados, dirigidos por un pensamiento director, componente clave en la propia esencia del sistema” (Ortigueira, 1979, p. 599). Además, como apuntan Araujo y García (1999, p. 27): “cuando pensamos en una organización pensamos en la dirección. (...) Y, es que si bien es cierto que las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean, realmente lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas es la presencia de algún sistema de autoridad y administración personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos”.

En este sentido, Hambrick y Mason (1984) apuestan por “un nuevo énfasis en la investigación macroorganizativa. Un énfasis en la coalición dominante en la organización, en concreto en sus altos directivos (ya que) los resultados organizativos (eficacia y efectividad), no son más que reflejo de los valores y bases cognitivas de estos actores poderosos en las organizaciones” (p. 193). Valores y bases cognitivas que están vinculadas con determinadas características demográficas de estos directivos.

Pareja a esta necesidad de Hambrick y Mason (1984) por conocer las “profundidades” del equipo de alta dirección de una organización, consideramos que está también la no menos importante necesidad propuesta por Arquer (1979) de evaluar a estos directivos. Coincidimos con él en que:

- 1) “No todas las personas disponen de las mismas cualidades y conocimientos, estando cada cual capacitado para la realización de algo concreto”. Por lo que, si queremos un buen hacer en la empresa debemos conocer la correlación existente entre las capacidades de las personas y los requisitos de las actividades a ellas encomendadas. Para ello, el conocimiento de la persona es fundamental. Pero no se trata, por supuesto, de un conocimiento cualquiera, no basta con saber el nombre y apellidos del directivo y el cargo que ocupa. “Se trata de un conocimiento profundo y valorado de las características de la persona como posible agente de unas determinadas actividades concretas, dirigidas a alcanzar cosas previstas dentro de un proceso completo de acción empresarial” (Arquer, 1979, pp. 263-264).

- 2) El conocimiento de las capacidades (actuales o potenciales) de las personas, útiles para el quehacer de la empresa, reviste un gran interés frente a la consecución de una acción eficaz, aunque esta evaluación, en sí misma, no incida de forma directa sobre la acción propiamente dicha. Y es que “la dirección de la actividad directiva exige otras clases de acciones capaces de influir, inmediatamente, sobre la ejecución de los encargos atribuidos al equipo de directivos” (Arquer, 1979, pp. 264-265).

El principal propósito de esta investigación no es otro que, por un lado, ahondar en el conocimiento de las características demográficas de la alta dirección y, por otro lado, tratar de determinar la incidencia de éstas (tanto su heterogeneidad como nivel) sobre aspectos básicos de la organización, como el cambio estratégico y el rendimiento organizativo. La importancia de estas cuestiones tanto para el ámbito académico como para la práctica empresarial (Drucker, 1973 y 1974; Crainer y Dearlove, 2000; Davis et al, 2000; Díez et al, 2000), justifica el presente estudio, que constituye una de las primeras aproximaciones al análisis de las características demográficas en nuestro país.

La importancia de la investigación

El estudio de las características demográficas de los equipos de alta dirección está adquiriendo una importancia cada vez mayor en los trabajos de Administración de Empresas. Una corriente de investigación que ha generado, además de un notable interés, una gran polémica, y que aparece íntimamente vinculada con uno de los temas de debate dominantes en la literatura sobre dirección: qué puede y hacen las organizaciones para lograr sobrevivir.

Estas cuestiones serán objeto de análisis en el presente trabajo de investigación, en el que se analizarán con bastante extensibilidad las características demográficas de los equipos directivos y su influencia sobre determinadas variables organizativas. En este sentido, coincidimos con Wiersema y Bantel (1992) en que tanto el nivel como la heterogeneidad de los rasgos directivos desempeñan un papel bastante importante en la incidencia de la demografía organizativa sobre el cambio estratégico y el rendimiento organizativo. Variables que se encuentran estrechamente vinculadas con la supervivencia organizativa.

Consideramos que los resultados a los que llegamos en esta investigación pueden resultar útiles tanto para futuros trabajos como para nuestra población objetivo, las grandes empresas, permitiéndoles alcanzar una mejor comprensión tanto del trabajo del alto directivo, de su comportamiento estratégico en la organización como de la incidencia del mismo en los resultados empresariales. No obstante, nuestra principal aportación al estudio de las variables demográficas de los equipos de alta dirección en las grandes empresas en España, creemos, será el trabajo en sí, ya que, al margen de la labor realizada por consultoras y revistas especializadas sobre muestras reducidas de empresas, que en ningún caso tienen en cuenta el equipo de alta dirección en su conjunto, son prácticamente inexistentes los estudios académicos que han tratado esta cuestión en nuestro país.

Somos conscientes de la existencia de ciertas carencias en los datos demográficos utilizados en los estudios empíricos realizados, por lo que llamamos a la precaución a la hora de la interpretación y generalización de los resultados.

La estructura de la investigación

El propósito que subyace en la presente investigación no es otro que comprender, con la mayor amplitud y profundidad posible, la realidad o fenómeno analizado: la incidencia de la alta dirección sobre el cambio estratégico (variable intermedia) y el rendimiento de las empresas (variable final). Para alcanzar este objetivo el estudio aparece dividido en dos partes.

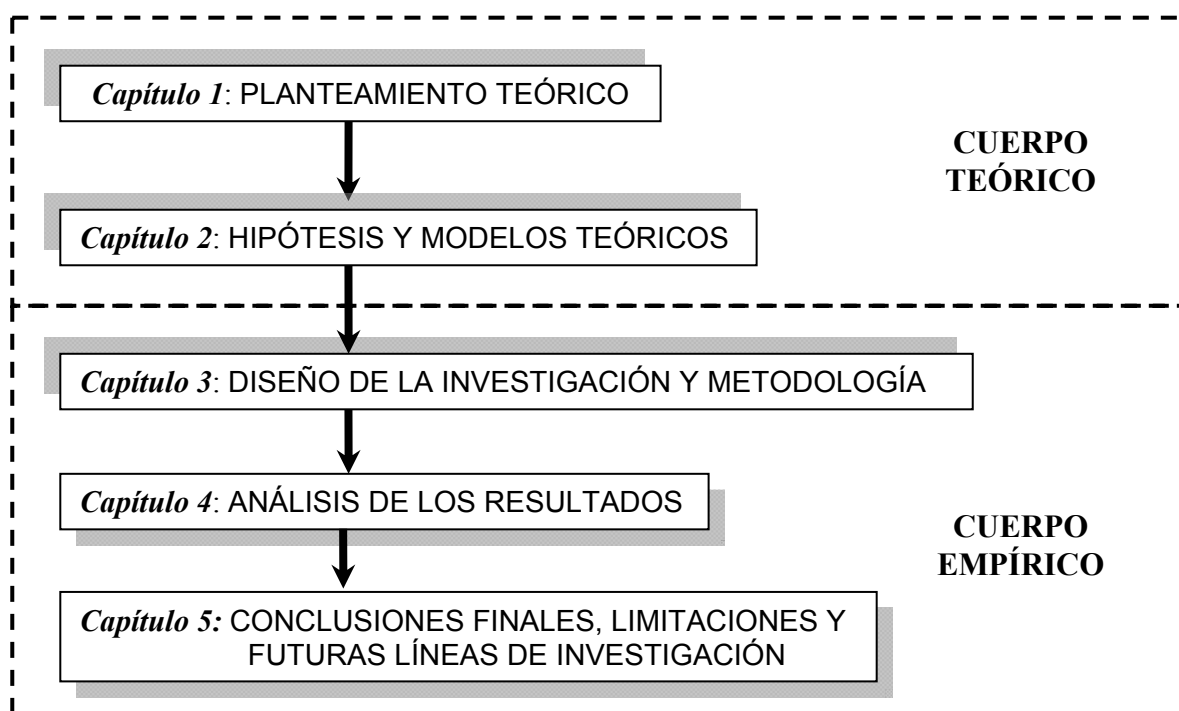
La primera parte comprende una revisión de la literatura (artículos en revistas tanto nacionales como extranjeras, aportaciones a congresos, libros...), con la finalidad de establecer los fundamentos teóricos en los que se sustentará la segunda de las partes de la investigación: la parte empírica. Estas reflexiones teóricas han estado orientadas por los principios de brevedad y parsimonia, pero intentando abarcar todas las investigaciones relevantes que se han publicado hasta la fecha. No obstante, los trabajos son tan abundantes y la producción tan intensa que existirán ausencias y carencias importantes.

La segunda parte se concretará a partir de la realización de un estudio descriptivo-explicativo, tomando como referencia las principales líneas de trabajo que los investigadores han seguido en torno a las relaciones existentes entre nuestras magnitudes objeto de estudio (alta dirección y rendimiento, alta dirección y cambio estratégico, cambio estratégico y rendimiento) (Helmich y Brown, 1972; Dearborn y Simon, 1985; Tushman y Romanelli, 1985 y 1994; Ancona y Caldwell, 1992; West y Schwenk, 1996; Boeker, 1997; Amazon y Mooney, 1999; Waldman y Yammarino, 1999; Dalton et al, 1998 y 1999; Jehn et al, 1999; Pegels, Song y Yang, 2000; Carpenter, 2002; entre otros). Con este análisis, mediante la formulación, contrastación y validación de una serie de hipótesis de trabajo y de dos modelos teóricos, a través de las técnicas estadísticas pertinentes, obtendremos las conclusiones oportunas.

Por último, pondremos de manifiesto las limitaciones encontradas en el desarrollo del trabajo y expondremos las líneas de acción que, al objeto de profundizar aún más en la realidad tratada, pretendemos llevar a cabo en un futuro.

En la figura 1.1 se recoge de forma esquematizada la línea de trabajo seguida en la investigación a partir de la estructura general de la misma.

Figura 1.1: Investigación: Línea de Trabajo - Estructura



Fuente: Elaboración Propia

Agradecimientos

Para muchos, el realizar una tesis doctoral entraña emprender una larga carrera de fondo, un largo camino de soledad en el que los obstáculos a superar, el enorme desconcierto frente al desconocimiento de muchas cosas, los temores y la constante inseguridad frente a qué camino seguir o qué alternativa implantar, los tropiezos, las caídas y las limitaciones con los que se enfrenta el doctorando hasta “alcanzar” la meta final, además de ser muchos y variados, en muchas ocasiones, parecen insuperables.

Una dura y difícil prueba ésta, dentro de nuestra carrera docente, de la que, hoy por hoy y al igual que otros muchos, puedo hablar desde el mejor punto de vista que existe: el de la experiencia propia, y que todo aquel que me escucha puede llegar a “imaginarse”, pero que sólo aquellos que, como yo, han pasado por ella, pueden realmente alcanzar a “entender”.

En esta etapa de mi vida, yo he tenido mucha suerte. Pues, si bien he experimentado y he pasado por todo lo anteriormente descrito, también en todo momento, he tenido el gran privilegio de contar con muchísimas personas que, bien a través de palabras de áni-

mo, apoyo, consejos, orientaciones, sugerencias..., me han ayudado no sólo a superar todo ello, sino que también, a través de su confianza plena, han contribuido a que, en algún que otro momento no “tirase la toalla”, y pueda presentarles, después de cuatro años, el resultado de todo este esfuerzo. Un esfuerzo, una labor y un logro que, una vez más, me gustaría recalcar que no sólo es mío, sino que también es de todas estas personas que a lo largo de esta etapa, aún no sé por qué, pero siempre han apostado y confiado plenamente en mí y en mis posibilidades.

Llegados a este punto, me gustaría empezar los muchos agradecimientos que me van a permitir realizar, por aquellas dos personas que más han contribuido no sólo en la culminación de esta tesis, sino en la formación de esta doctoranda como personal docente e investigador de esta universidad: D. José Luis Galán González y D^a. Francisca Martín Jiménez.

Son muchos y muy buenos los calificativos que se pueden emplear y se han empleado para describir a José Luis, su persona y su trabajo, pero sin lugar a dudas, hay una frase que él nos dijo cuando nos daba clase de Política en quinto de carrera y que yo siempre he considerado “le viene como anillo al dedo”: “El número uno, el líder, nunca tiene que reconocer ni imponer su posición, su primacía frente a los demás, son sus capacidades, su enorme potencial, el resultado de su trabajo, sus logros profesionales, su gran valía en general, los que hacen que sean otros los que lo hagan por él”. Muchas gracias José Luis por tus enseñanzas, consejos y sabias recomendaciones; por creer en mí y en mi trabajo cuando, dada la dificultad del mismo, muy pocas personas lo hicieron; por enseñarme a “valerme por mí misma”, superando por mis propios medios todos los obstáculos; por el gran esfuerzo y la gran dedicación y paciencia que ello supone, al tener que estar continuamente corrigiendo mis errores y ayudándome en este “caer, levantarme y volver a empezar”; muchas gracias, en general, por cómo has dirigido esta tesis doctoral y a esta “polvorilla” de doctoranda, logrando sacar en todo momento lo mejor de ella.

Si es enorme el agradecimiento que siento por José Luis, no menos es el que siento por Francisca Martín, mi querida Paquita. Al igual que mi director, una gran docente y persona con la que he tenido el gran privilegio de compartir muchas experiencias, y que desde que entré en esta universidad, ha sido más que “mi jefa”, proporcionándome todo tipo de muestras de cariño, comprensión, protección, apoyo...enseñándome a ser una gran docente y, sobre todo, a ver y sentir más allá del valor material de las cosas al valor más humano. Muchas gracias por todo Paquita.

No quisiera dejar de agradecer también el apoyo recibido, desde los duros comienzos hasta la actualidad, a través de numerosas muestras de cariño y un constante “estar ahí” a lo largo de este tiempo, por: Emilio Díez, Rafael Periañez y Adolfo Vázquez, Manuel Alcaide y Manuel González Rendón, Julio García del Junco y Juan Ganaza, Antonio Leal, Concha Rubio y Carlos Rodríguez, Francisco Espasandín, Juan Carlos Fernández, Luis Miguel López Bonilla y M^a del Mar Villegas; por Carlos Arias y Pepe Camúñez; por mis “compañeros de batalla”, los que entraron conmigo en el departamento: Francisco José Acedo, Ignacio Castro y Jorge Arenas; así como por el resto de compañeros del departamento, de los que siempre he aprendido algo también, ya sea porque he compartido con ellos asignatura, despacho, grupo de investigación o algún que otro encuentro.

Muchas gracias a Charo y Mayte, al personal de las bibliotecas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y al de la Escuela de Estudios Empresariales. Grandes profesionales todos ellos, a la vez que grandes personas que, no sólo yendo más allá de los trámites burocráticos y de las normas impuestas han hecho “alguna que otra excepción” siempre a favor de mi trabajo, sino que me han hecho sentir, donde sólo era uno más, uno más entre ellos.

Muchas gracias a los miembros de los equipos de alta dirección, a las secretarías y al personal en general de las grandes empresas con las que hemos contactado. Sin su inestimable ayuda esta investigación no se podría haber realizado nunca.

Muchas gracias a mis amigos José Luis, Gloria y Jesús, Charo e Ismael, Socorro y Luis, Clara, Lourdes, Natalia y José Luis, Charo Martín, Alex, Mila y María; para algunos, escasos, pero para mí, y ellos saben por qué, como los diamantes, escasos pero muy valiosos.

Por último, quisiera dedicar una parte muy especial de este agradecimiento a aquellas personas sin las cuales nada tiene sentido para esta doctoranda: mis padres, mis hermanos, mi cuñado y mi futuro sobrinito/a, mi familia; sin dejar de olvidarme, eso sí, ni de las generaciones pasadas ni del resto de las venideras. Una familia, la mía, a la que espero poder dar además de todo aquello que sin lugar a dudas se merecen, algo que aún, y muy a pesar mío, no he podido darles: mi tiempo. Es por todo ello que, junto con mi agradecimiento, quisiera rendirles con este trabajo mi más sentido homenaje, dedicándoles no sólo el mismo, sino también todo el tiempo y esfuerzo que su culminación ha supuesto para mí y a ellos les ha “costado”, junto con todos los resultados que pueda alcanzar no sólo con él sino a lo largo de mi trayectoria profesional. Muchas gracias papá, mamá, Modesto, Inma y Andrés.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

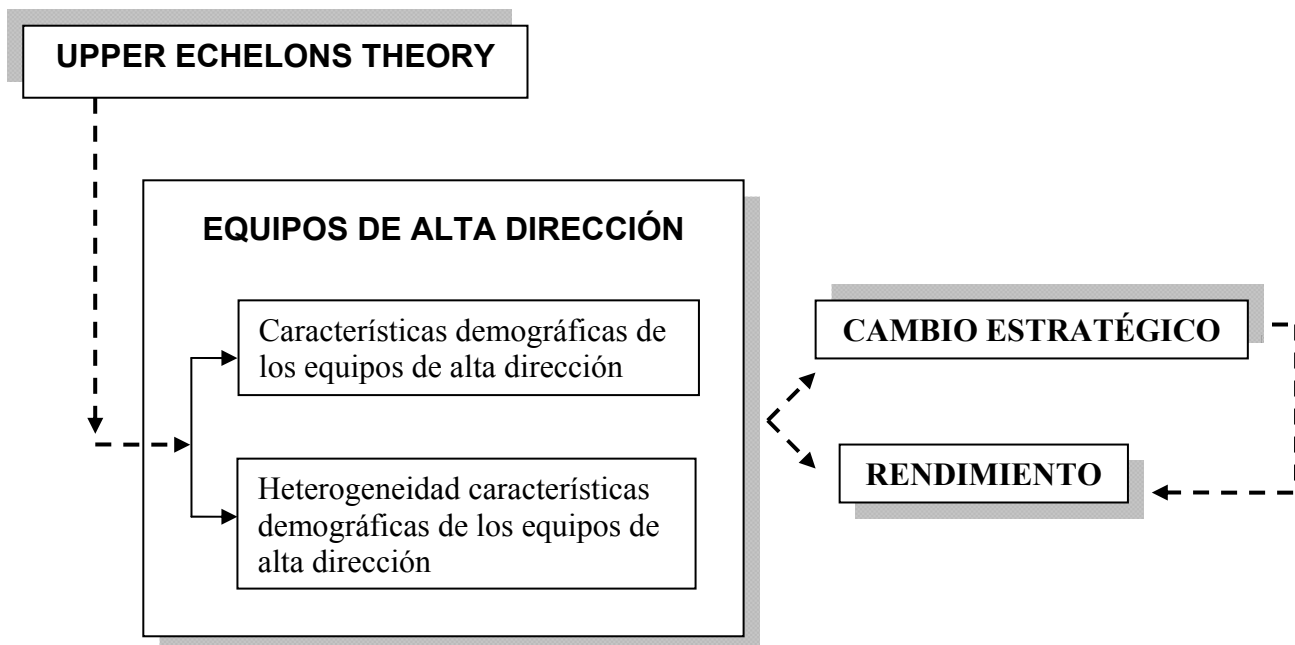
1.1. Introducción.

Con este primer capítulo de la tesis perseguimos establecer y consolidar los fundamentos teóricos en los que se sustentará la segunda parte de nuestra investigación: la parte empírica. Para ello, y en virtud de los modelos que en la misma pretendemos contrastar, se realiza, en primer lugar, una revisión de la literatura que ha tratado la alta dirección. En concreto, se abordará la corriente de pensamiento en la que se fundamenta: *Upper Echelons Theory* (La Teoría del Escalón Superior), los equipos de alta dirección que la integran y, en este marco de referencia, las características demográficas de estos equipos.

Dado que, en estos modelos, analizamos las características demográficas de la alta dirección en relación con otras dos magnitudes (cambio estratégico y rendimiento), hemos creído oportuno revisar, también, en segundo y tercer lugar, además de los trabajos en los que se analizan estas variables, las diferentes posturas que en la literatura tratan estas relaciones.

En la figura 1.2 se recoge de forma esquematizada la estructura seguida en el planteamiento teórico de este primer capítulo de la tesis.

Figura 1.2: Planteamiento del Capítulo I



Fuente: Elaboración propia

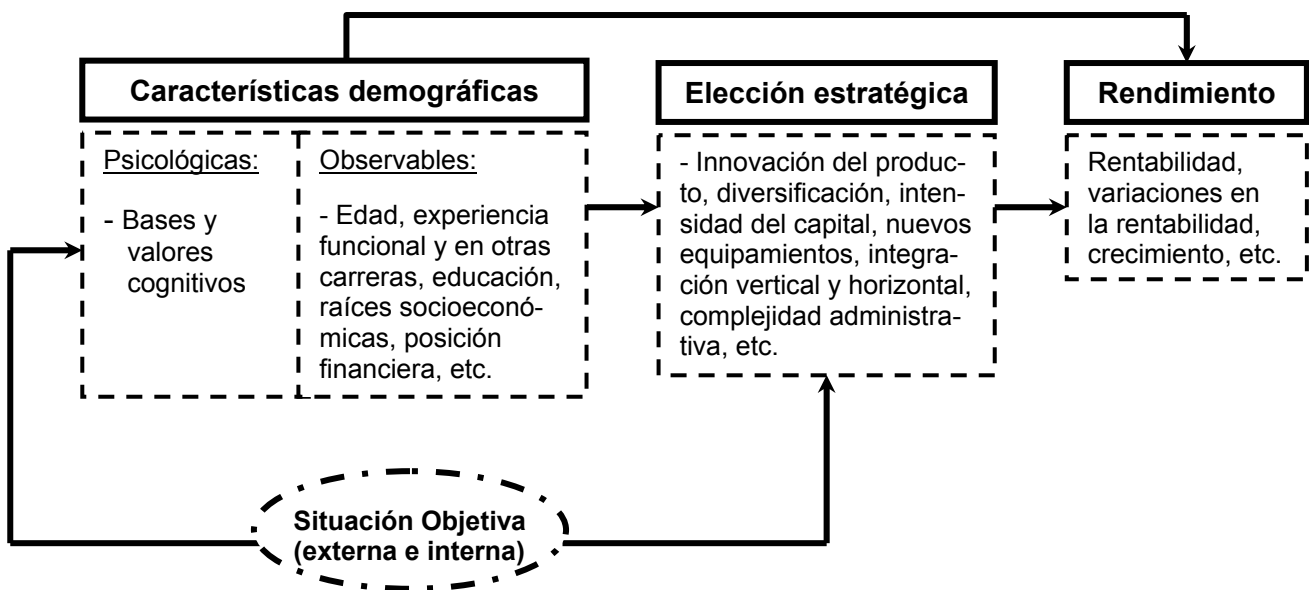
1.2. Upper Echelons Theory.

En las investigaciones sobre dirección se observa un creciente interés por el estudio de la influencia que ejerce la dirección sobre el rendimiento corporativo (Thomas, 1988). Un importante foco de esta investigación ha estado centrado en examinar las relaciones existentes entre las características de los altos directivos y una variedad de resultados organizativos (Michel y Hambrick, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Bantel, 1993). Esta tendencia ha emergido como consecuencia de dos corrientes teóricas relevantes: el desarrollo de la coalición dominante (Cyert y March, 1963), y el estudio de las características demográficas (ej. edad, antigüedad y experiencia) junto con la exploración de las relaciones existentes entre estas características y los resultados organizativos (Tinhanyi et al, 2000).

Los conceptos de coalición dominante y de investigación demográfica fueron unidos por Hambrick y Mason (1984) dando origen con ello a una amplia y debatida corriente de pensamiento: *Upper Echelons*. Esta corriente de pensamiento fundamenta sus principales

postulados en la creencia de que tanto los antecedentes como las experiencias y los valores de los altos directivos influyen en las importantes decisiones estratégicas que estos sujetos, claves para sus organizaciones, adoptan. Concretamente, Hambrick y Mason (1984) sugieren que características demográficas observables como la edad, la antigüedad y la experiencia funcional de los altos directivos pueden servir como la base de conocimiento que guíe sus decisiones. Estos perfiles demográficos específicos están asociados, a su vez, con los resultados organizativos específicos de las entidades empresariales (Tinhanyi et al, 2000).

Figura 1.3: Upper Echelons Theory



Fuente: Hambrick y Mason (1984)

Entre los principales propósitos de Hambrick y Mason (1984) con su trabajo están:

- a) Elaborar un modelo en el que se recoja cómo las características del nivel superior son reflejadas en los resultados organizativos; y
- b) fomentar los estudios empíricos que traten el análisis de la incidencia de la dirección sobre los resultados organizativos.

Al objeto de poder satisfacerlos, estos investigadores parten de una revisión de varios campos doctrinales en los que se han estudiado las características demográficas de los directivos de nivel superior, y sobre la base de alguna que otra crítica, (por ejemplo a Lieberman y O'Connors, 1972), construyen su modelo (figura 1.3). "Un modelo que tra-

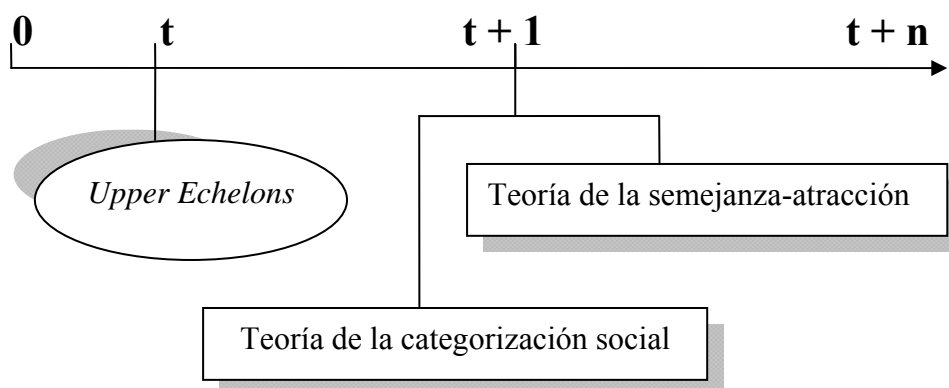
tarán de contrastar basándose para ello en la formulación de una serie de proposiciones e hipótesis ampliamente fundamentadas en la literatura” (Carpenter y Fredrickson, 2001, p. 503).

La carencia de contenido empírico que nosotros, al igual que Carpenter (2002), entre otros, echamos en falta en este modelo, es reconocida y justificada por estos investigadores cuando sostienen que: 1) su estudio lo que pretende básicamente es fomentar el estudio empírico entre las variables dirección y rentabilidad, siendo su trabajo un primer paso para ello; 2) en general, la perspectiva que proponen no puede ser sistematizada o materializada en un test fácil de comprender debido, quizás, a que la investigación de los vínculos entre los individuos, las organizaciones o sus entornos competitivos requiera de una investigación multidisciplinar (Hambrick y Mason, 1984). Una cuestión, esta última, que confían se solventará a partir de futuros trabajos.

La confianza de estos autores en la continuidad de esta línea de investigación no es más que el resultado de su firme creencia de que el estudio de la alta dirección reporta los tres siguientes grandes beneficios: a) a los académicos, les permite predecir los resultados de la organización; b) a los responsables del desarrollo y selección de los altos directivos, les ofrece: la posibilidad de apreciar las tendencias organizativas a partir de la experiencia de los directivos de mayor antigüedad, formalizar la educación directiva en la organización y enfatizar la carrera dominante en determinadas áreas funcionales; y c) a los investigadores estratégicos, les ayuda a predecir tanto los movimientos de los competidores como a establecer las contraofensivas posibles a realizar frente a las mismas (Hambrick y Mason, 1984).

A partir de la afirmación de Hambrick y Mason de que: “los resultados organizativos- la elección de la estrategia y los niveles de rendimiento- están parcialmente preestablecidos por las características directivas propias” (1984, p. 193), muchos son los investigadores organizativos y estratégicos que han ido más allá de la teoría *Upper Echelons*, “derivando las investigaciones que la tratan en una variedad de teorías” (Carpenter y Fredrickson, 2001, p. 533) (figura 1.4).

Figura 1.4: Surgimiento de nuevas teorías a partir de los postulados básicos de la *Upper Echelons*



Fuente: Elaboración propia

La teoría de la semejanza-atracción (*similarity-attraction theory*) (Berscheid, 1985; McGuire, 1985; McPhersona y Smith-Lovin, 1987; Schneider, 1987; Hogue and Steinberg, 1995; entre otros) establece que no se pueden medir las relaciones entre los cambios temporales en la demografía y en el comportamiento. El modelo de similitud - atracción implica que existe una relación estable dentro las características demográficas y el comportamiento porque la semejanza permanece constante (Pfeffer, 1983).

La teoría de la categorización social (*social categorization theory*), en contraste, proporciona una explicación más dinámica, en la cual se reconoce que el prestar atención a unas características específicas en una situación puede cambiar a lo largo del tiempo. Lo cual explicaría que, al principio, los miembros de un equipo demográficamente diferentes pueden sentir la necesidad de no cooperar unos con otros porque se sienten aislados del grupo. Y como, no obstante, a lo largo del tiempo, cuando empiezan a sentirse integrados en el grupo, éstos individuos pueden sentir la necesidad de cooperar (Chatman y Flynn, 2001).

A pesar de la amplia atención de la investigación en aspectos como las proposiciones de *Upper Echelons* sobre el rendimiento y el apoyo mixto que tiene en la literatura estratégica y organizativa, la corriente de investigación demográfica ha sido objeto de críticas (Carpenter, 2002) (ver cuadro 1.1). En la base de las mismas está, junto a la ne-

cesidad de alcanzar el mecanismo operativo que permita unir los factores demográficos con los resultados organizativos (Aldrick, 1979), la preocupación por la dificultad de tener acceso a “la caja negra” de esas relaciones (Finkelstein y Hambrick, 1996).

Cuadro 1.1: Principales críticas a la corriente de investigación demográfica

Investigador/es (año)	Crítica
Pettigrew (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco es conocido sobre los procesos por los que los equipos directivos superiores abordan sus tareas.
Lawrence (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las variables demográficas son a menudo usadas como poderes para representar conceptos subjetivos sin proporcionar una explicación racional de por qué son un acercamiento válido a la realidad que tratan de explicar.
West y Schwenk (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Algunos resultados no encontrados podrían haber resultado de la idiosincrasia, inobservable, de las estrategias de las empresas que constituían la muestra de estudio” (p. 575), por lo que el “propósito de ampliar esta línea de investigación más allá aportaría resultados inconsistentes en el mejor de los casos e inútiles en el peor” (p. 571)
Priem et al (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Conducen a conclusiones incompletas y propensas a error, desprovistas de entendimiento” (p. 948).
Camelo et al (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “No se han realizado muchos esfuerzos en analizar procesos dentro del equipo de alta dirección que pueden afectar positiva y negativamente a los resultados estratégicos”(p. 2)

Fuente: Elaboración propia

El punto de vista de West y Schwenk será criticado desde el ámbito estratégico, donde es ampliamente aceptado como un determinante significativo de la complejidad que entraña la dirección del equipo de alta dirección (Michel y Hambrick, 1992; Finkelstein y Hambrick, 1996; Ocasio, 1997; Sanders y Carpenter, 1998). Y, recientemente, Carpenter (2002) añadiría que la inconsistencia entre las relaciones entre las características demográficas del equipo de alta dirección y el rendimiento mostrada en los trabajos prece-

dentes pueden apuntar hacia la posibilidad de que importantes variables moderadoras o de control hayan sido pasadas por alto y que estas omisiones creen oportunidades para futuras investigaciones. Es más, este investigador llega a sugerir que las conclusiones sobre la utilidad de los estudios basados en las características demográficas han sido demasiado apresuradas, y argumenta que “las características demográficas de los equipos de alta dirección probablemente influyen en el rendimiento organizativo, pero sólo después de tener presente la estrategia del equipo de alta dirección y su contexto social” (p. 276).

Junto a estos argumentos de Carpenter (2002), encontramos también, en la misma línea, estudios exploratorios previos sobre la demografía del equipo y los procesos que tienden a proporcionar posibles salidas, soluciones a la comentada “caja negra”. Así, por ejemplo:

- 1) El estudio de Smith et al (1994) pone de manifiesto que la demografía del equipo de alta dirección estaba indirectamente relacionada con el rendimiento a través de la intervención en el proceso de variables que incluían la integración social y la comunicación.
- 2) Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) encontraron, por un lado, que la diversidad demográfica del equipo influía en el conflicto, el cual a su vez influía en el rendimiento del equipo; y por otro lado, que estas relaciones estaban lejos de ser moderadas a partir de la rutina de la tarea y la longevidad del grupo. Finalmente,
- 3) Tinhayi et al (2000) concluyen que, aunque hay limitaciones inherentes en alguna que otra investigación, también hay una corriente de investigación que confía exclusivamente o principalmente en las variables demográficas del equipo de alta dirección de las que se han derivado conclusiones significativas, tales como las relaciones existentes entre estas características demográficas y las estrategias corporativas (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Bantel, 1993) o las asociaciones encontradas con el rendimiento corporativo (Finkelstein y Hambrick, 1990; Haleblian y Finkelstein, 1993; Smith, Smith, Olian, Sims, O’Bannon y Scully, 1994).

A la luz de estas conclusiones anteriores, parece que el acercamiento hacia la investigación demográfica, tal y como apuntaban Finkelstein y Hambrick (1996), continúa. Y es que, como puso de manifiesto Lawrence (1999), las variables demográficas tienen propiedades deseables, "entre ellas el suministro de alta validez en su contenido y una replicabilidad que es considerada importante en un campo donde la réplica es demasiado infrecuente" (p. 16).

Es más, ya con anterioridad a los trabajos precedentes, Pfeffer (1983) había sugerido que el empleo de características directivas observables podía ayudar a dirigir las limitaciones asociadas con la investigación subjetiva lo que a menudo incluye el error de medida, diferencias de conceptualizaciones y bajos niveles de discrepancia explicada. Un sentimiento que también se hace palpable en Finkelstein y Hambrick (1996), quienes:

- 1) pusieron de manifiesto que: "... la antigüedad de un ejecutivo en la empresa no está abierta esencialmente a ningún error de medida" (p. 47); y
- 2) observaron como las variables demográficas son, en gran medida, mucho más accesibles para los investigadores que las variables psicológicas, ya que los altos ejecutivos suelen estar generalmente indispuestos para "someterse a baterías de tests psicológicos" (p. 46).

1.3. Los equipos de alta dirección.

La empresa, como cualquier organización humana, está hecha de pensamiento, de sentimientos, de voluntad y de acción. "Sin la transformación de lo deseado, pensado y querido por los individuos que integran la empresa en una realidad constatable, la energía consumida por éstos sería estéril y sus resultados quedarían en el reducto de la especulación" (Arquer, 1979, p. 261).

El paso del pensamiento, del alto directivo en nuestro caso, al resultado a través de la acción se hace, pues, indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la organización empresarial. Una consecución de objetivos para la que se requerirá también un esfuerzo unitario de conocimiento, coordinación, promoción y control. "Las acciones de las personas deben ser permanentemente conocidas, impulsadas y corregidas para lograr

que lleguen coordinadamente a alcanzar el blanco propuesto” (Arquer, 1979, pp. 262-263). Una competencia específica y un hacer que, de forma permanente y eficaz, constituye la acción principal de la cúpula más alta de la dirección en la empresa (el equipo de alta dirección) (Arquer, 1979, p. 263). “Uno de los medios más eficaces para conseguir la integración dentro de la empresa” (Gallo, 1995, p. 221).

El equipo de alta dirección de una empresa - la “coalición dominante” de individuos responsables de establecer la dirección de la empresa (Cyert y March, 1963) - identifica las oportunidades y amenazas del entorno, interpreta la información relevante, considera las capacidades y restricciones organizativas, y formula e implementa los cambios estratégicos (Mintzberg, 1979; Wiersema y Bantel, 1992; Eisenhardt et al, 1997a).

Desde los orígenes y posterior desarrollo de esta concepción de coalición dominante, se ha producido un importante cambio en los niveles de análisis empleados en los estudios de liderazgo organizacional, desde el individuo (CEO - Director General) hasta un equipo entero de altos directivos (Eisenhardt et al, 1997b; Knight et al, 1999; Kilduff et al, 2000; Tinhanyi et al, 2000; Goll et al, 2001).

Los estudios de *Upper Echelons* (Niveles superior), en este sentido, tradicionalmente, han enfatizado los esfuerzos del equipo entero y no de una persona sola, basados en la creencia de que los equipos son esenciales “para los trabajos especializados de supervivencia de la organización en el transcurso de su operativa” (Barnard, 1938, p. 215).

Gallo (1995), por su parte, reconoce la dificultad que, sobre todo, a medida que la empresa crece, tiene una sola persona para desempeñar todas las responsabilidades directivas precisas para la formulación e implantación de la estrategia. Situación a la que este investigador propone hacer frente con:

- a) la “segmentación de responsabilidades” a partir de la creación de diversas “unidades de estructura”,
- b) un incremento en los niveles de autonomía en la toma de decisiones de los directivos que están al frente de estas unidades de estructura, y
- c) el establecimiento de los medios que conduzcan a la integración de unos directivos con otros en la consecución de los objetivos de la empresa (pp. 220-221).

El equipo de alta dirección en una empresa pasa a convertirse, pues, en un órgano de suma importancia, en el que los directivos:

- a) alcanzan un mayor conocimiento tanto de la estrategia de la empresa, participando en sus sucesivas formulaciones, como en lo que se está haciendo en otras áreas de la empresa, sosteniendo continuas relaciones con los responsables;
- b) establecen modos de potenciar los resultados del conjunto por la coordinación de las actividades; y
- c) participan en las decisiones, teniendo la oportunidad de influir en las metas y modos de hacer de otros, así como de mejorar la propia opinión con las aportaciones que éstos realizan.

Una serie de posibles ventajas a las que, con el acertado funcionamiento de este equipo, se suman además, para la empresa, las siguientes:

- a) la motivación de sus directivos al comprobar que están realmente incluidos en el equipo que dirige la compañía;
- b) una mayor autoexigencia por parte de éstos en el trabajo que realizan; y
- c) un mayor conocimiento y compromiso de todos con la estrategia (Gallo, 1995).

Con el estudio de los equipos de alta dirección, en este trabajo, pretendemos demostrar, coincidiendo en este punto, una vez más, con Hambrick y Mason (1984), “cómo, en contra de lo estipulado por Hall (1977), Lieberman y O’Connors (1972), Weiner y Mahoney (1981) e indirectamente por teóricos ecologistas como Hannan y Freeman (1977), el acontecer y los resultados de una gran organización no vienen condicionado únicamente por los cambios y acontecimientos del entorno, la inercia organizativa, sino que en éstos desempeñan un papel importante los altos directivos que están al frente de las mismas” (p. 194). En concreto, sus decisiones y acciones.

Esta importancia del equipo de alta dirección frente a un líder individual se refuerza, aún más, dada “la creciente importancia que hoy día, en los negocios, está adquiriendo la toma de decisiones en grupo” (Knight, Durham y Locke, 2001, p. 326) y dado que, en una gran y compleja organización, es casi improbable que las responsabilidades directivas sean dominio exclusivo de un único individuo (Drucker, 1974).

1.4. Características demográficas de los equipos de alta dirección.

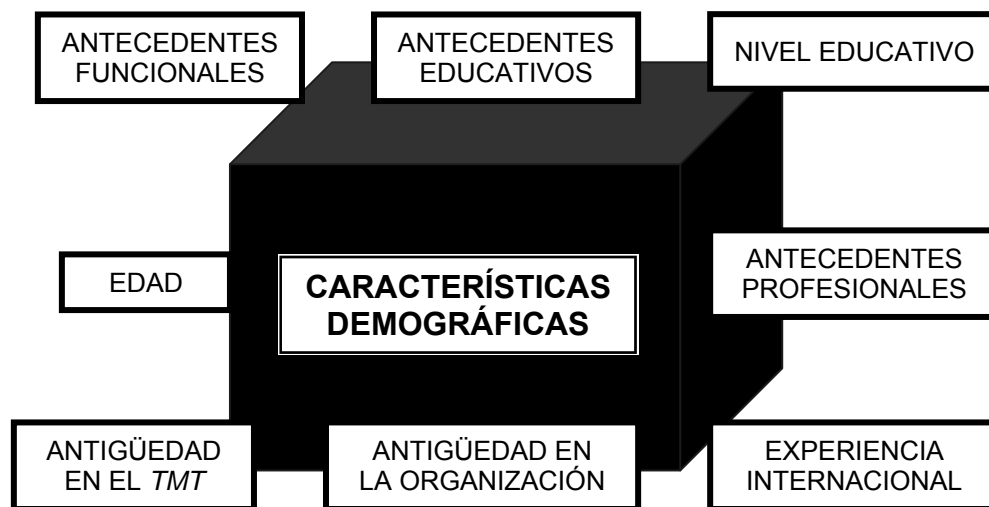
Los altos directivos fundamentan sus elecciones en su experiencia, su idiosincrasia, sus valores y sus disposiciones (Hambrick y Mason, 1984). A partir de estos constructos, las características demográficas de estos individuos intentan representar sus diferencias, “llegando a ser el tema dominante a partir del cual los investigadores conceptualizan y operativizan todo lo que concierne a los equipos de alta dirección” (Priem et al, 1999, p. 935).

Las características demográficas han sido tratadas en una parte considerable de los estudios sobre equipos de alta dirección a partir de un simple análisis estadístico descriptivo (Child, 1974). No obstante, son pocos los trabajos en los que los investigadores incluyen estas características en sus trabajos empíricos (Araujo y García, 1999).

Kotter (1982a y b) es el autor que ha analizado de una forma más exhaustiva la repercusión de las características de personalidad y los antecedentes personales en el trabajo directivo bajo la perspectiva de la influencia que estas características podían tener en la construcción de redes y en la implantación posterior de las agendas directivas.

Gibbs (1994), a diferencia de Kotter (1982a y b), utiliza como marco de trabajo los roles directivos de Mintzberg (1983), y sobre la base de variables demográficas como la edad, el sexo, el nivel de estudios, la antigüedad del directivo en la organización y en el cargo demuestra que no existe relación entre las tres primeras variables y el ejercicio de roles directivos. Además, respecto a la incidencia de la antigüedad del directivo en la organización y en el cargo, constata la existencia de una asociación positiva entre los roles interpersonales y decisionales.

Figura 1.5: Características demográficas tratadas en la *Upper Echelons Theory*



Fuente: Elaboración propia

De las características demográficas que se han tratado en la literatura *Upper Echelons* (figura 1.5), así como de las principales asociaciones entre éstas y otras variables organizativas, destacamos las siguientes:

1. Edad (Age). La asociación entre la edad de los altos directivos y las características organizativas han sido objeto de considerables estudios, muchos de ellos con resultados bastante consistentes. Así pues, podemos encontrar en la literatura científica trabajos que relacionan esta variable con el crecimiento corporativo (Hart y Mellons, 1970; Child, 1974); con la habilidad para integrar información en la toma de decisiones y el grado de confianza de las mismas (Taylor, 1975); el compromiso por asumir y fomentar nuevas situaciones o mantener el *statu quo* por parte de los directivos (Carlsson y Karlsson, 1970; Alutto y Hrebiniak, 1975; Stevesn, Beyer y Trice, 1978).

Advertimos, también, como esta variable demográfica ha sido considerada en la literatura como una variable capaz de influir en la toma de decisiones y el cambio. Así, mientras que los directivos de mayor edad tienden a apostar por la seguridad, las fuentes de financiación seguras y las carreras profesionales, huyen del riesgo en su toma de decisiones (Carlson y Karlsson, 1970; Vroom y Pahl, 1971) y son menos propensos a los cambios (Taylor, 1975), en el otro extremo, los más jóvenes tienden a estar más orienta-

dos al riesgo. Es esta juventud de los altos directivos la que, tradicionalmente, ha estado asociada con corporaciones en crecimiento (Child, 1974; Hart y Mellons, 1970) y con la volatilidad de las ventas y las ganancias.

Vinculadas con esta toma de decisiones, encontramos, igualmente, las investigaciones de Hitt y Tyler (1991), en las que se pone de manifiesto la influencia que ejerce la edad de los directivos sobre la evaluación estratégica a la hora del reclutamiento y selección de nuevos candidatos.

Junto a los estudios anteriores, sobresalen, de igual forma, un considerable número de investigaciones centradas en la cohesión interna de las empresas que han centrado sus estudios en las variables edad y antigüedad organizativa (e.j. McCain et al, 1983; Wagner et al, 1984). Y es que la edad es una importante variable demográfica que ayuda a predecir las experiencias individuales relativas al trabajo (Ryder, 1965), además de que, las personas de edad similar tienen experiencias en común y comparten aptitudes y creencias (Rhodes, 1983).

2. Antecedentes funcionales (Functional background). Una serie de trabajos empíricos han establecido un vínculo entre la experiencia funcional del directivo y su percepción de la realidad y/o problemática empresarial. Entre éstos:

- 1) Dearborn y Simon (1958) encontraron evidencia de una percepción selectiva en la identificación de los problemas de las compañías vinculadas con las áreas funcionales directivas;
- 2) Beyer et al (1997), apoyándose en los resultados de los investigadores anteriores, sugieren que los directivos con experiencias previas en un área funcional concreta tenderán a tener puntos de vista similares sobre los recursos y los rendimientos;
- 3) Waller, Huber y Glick (1995) encontraron que los altos directivos eran más conscientes de los cambios en la efectividad organizacional relacionados con sus propias cualidades funcionales;

- 4) Hitt y Tyler (1991) pusieron de manifiesto que la experiencia en áreas funcionales concretas servía para predecir diferencias en las evaluaciones estratégicas a la hora de reclutar directivos; y
- 5) Westphal y Milton (2000), al hilo de lo anterior, apuntan que “las características funcionales pueden influir en las aptitudes directivas, siendo esta influencia de gran importancia en lo que concierne a la toma de decisiones de la empresa” (p. 378).

3. Antecedentes Educativos (Educational background). La variedad de estudios empíricos que han tratado esta variable demográfica han proporcionado una cierta evidencia de que las características educativas de los directivos influyen en su experiencia y en sus aptitudes. Algunos de estos trabajos han establecido relaciones entre: a) los niveles educativos, la capacidad de procesar información y la tolerancia a la ambigüedad (Schroder, Driver y Streufert, 1967; Dollinger, 1984); y b) los niveles educativos y el ratio de innovación corporativo y/o la probabilidad de cambio estratégico (Bantel y Jackson, 1989; Wiersema y Bantel, 1992).

Una de las conclusiones más generales a las que se ha llegado tras el análisis de estos antecedentes educativos es que una elevada educación puede inculcar creencias, así como generar asunciones sobre normas de actuación en la toma de decisiones. Hambrick y Mason (1984) sugirieron, en este sentido, que la formación en temas directivos “anima y muestra una preferencia en pro de la complejidad administrativa” (p. 201). Tanto Hitt y Tyler (1991) como Westphal y Milton (2000) encontraron que el tipo de titulación académica ayuda a los altos directivos a explicar los cambios que experimentan a la hora de llevar a cabo los procesos de selección y reclutamiento de nuevos candidatos.

4. Nivel educativo (Level Education). “El nivel educativo refleja la habilidad y destreza cognitiva de un individuo” (Wiersema y Bantel, 1992, p. 99). Los hallazgos de autores como Becker (1970), Rogers y Shoemaker (1971) o Kimberly y Evanisko (1981) apuntan que los niveles de educación están positivamente relacionados con una elevada receptividad a la innovación.

Por su parte, Hambrick y Mason (1984), entre sus hipótesis, establecen: a) cómo el nivel pero no el tipo de educación formal de un equipo de dirección estará positivamente asociado con la innovación; y b) cómo si bien no existe una relación claramente establecida entre este nivel de educación formal de los altos directivos y el rendimiento medio

(tampoco su rentabilidad o crecimiento) de sus empresas, sin embargo, empresas cuyos directivos tienen una reducida educación formal tienden a mostrar variaciones en los niveles medios de rendimiento, dentro de la industria, mayores que las empresas que presentan directivos altamente educados. Podríamos decir, en este sentido, que son, por tanto, más vulnerables.

Junto a estas asociaciones y resultados anteriores, otros investigadores han encontrado que elevados niveles de esta magnitud están asociados con una alta capacidad para procesar información y discriminar entre variedad de estímulos (Schroder, Driver y Streufert, 1967), una gran tolerancia a la ambigüedad (Dollinger, 1984), y a la necesidad de cambios en la estrategia corporativa (Wiersema y Bantel, 1992).

5. Antecedentes profesionales o Experiencias de carrera (Professional Background o Career experiences). “Estas experiencias en el desempeño de su profesión, junto con las experiencias en el puesto que desempeñan, pueden suponer un significativo efecto sobre los tipos de acciones tomadas por los directivos o por el equipo de alta dirección entero” (Hambrick y Mason, 1984, p. 199).

Estudios que analizan esta variable demográfica señalan como, por ejemplo, los directivos “de fuera” de la organización establecen más cambios en la estructura, procesos y personal que los ejecutivos promovidos desde dentro de la organización (Kotin y Sharaf, 1967; Carlson, 1972; Helmich y Brown, 1972; Wagner et al, 1984; Barroso et al, 1997; Carpenter y Fredrickson, 2001), como consecuencia, principalmente, de los menores vínculos que dentro de la organización tienen establecidos y su deseo de crear nuevos, junto con el menor grado de compromiso con el *statu quo* (Hambrick y Mason, 1984).

6. Experiencia Internacional (International experience). Perlmutter (1969) sugirió que las tareas internacionales proporcionan una importante base para la construcción de una orientación corporativa geocéntrica. Un geocentrismo que, de igual forma, ha sido relacionado con la expansión de la empresa en los mercados internacionales y con el éxito en las operaciones de exportación (Dichtl, Koeglmayr y Mueller, 1990; Kobrin, 1994).

Más tarde, Sambharya (1996) encontró que esta experiencia internacional entre los altos directivos podría ser un importante determinante de la complejidad internacional. Y, por otra parte, Tihanyi et al (2000) consideraban que las tareas internacionales podían estar asociadas con altos grados de diversificación internacional por muchas razones. Entre ellas, porque:

- a) las funciones internacionales proporcionan directivos con una conciencia, de primera mano, de las oportunidades del mercado;
- b) la experiencia internacional ayuda a estos ejecutivos a reducir la ansiedad y complejidad asociadas con operaciones sujetas a condiciones de elevada incertidumbre; y
- c) sobre la base de estas experiencias internacionales los directivos pueden establecer contactos capaces de promover futuras aventuras internacionales.

Sobre la base de estas argumentaciones anteriores, y la consideración de que la experiencia internacional podía ser vital para la expansión internacional de la empresa, Tihanyi et al (2000) trataron de testar, dentro de sus hipótesis de trabajo, la existencia de una asociación positiva entre la media del nivel de experiencia del equipo de alta dirección y el grado de diversificación internacional de la empresa. La relación entre esta experiencia internacional del equipo de alta dirección y la expansión de la estrategia global de la empresa está moderada por la incertidumbre del entorno; relación que también trataron de contrastar Carpenter y Fredrickson (2001).

7. Antigüedad en la organización (Organizational tenure). Un alto compromiso con el *statu quo* (Alutto y Hrebiniak, 1975; Stevens et al, 1978; Staw y Ross, 1980) y los valores de una empresa (Schmidt y Posner, 1983) están probablemente asociados con una dilatada antigüedad organizativa.

Del mismo modo, como resultado de esta elevada antigüedad organizativa también se espera una elevada cohesión social (Michel y Hambrick, 1992); siendo los equipos con características como las anteriores totalmente renuentes a cambiar el *statu quo* (Janis, 1972; Kanter, 1977).

La antigüedad organizativa conlleva, pues, en función de lo anterior, cierta cohesión entre los individuos y lleva implícito, entre otros, una determinada perspectiva, valores y experiencias. Experiencias que conducen en la organización a un vocabulario común y a interpretaciones similares de acontecimientos (Lawrence y Lorsch, 1967; Allen y Cohen, 1969), que facilitan las comunicaciones entre individuos y favorecen el rendimiento (March y Simon, 1958; Murray, 1989; Zenger y Lawrence, 1989).

8. Antigüedad del equipo de alta dirección (Top Management Team's Tenure). El momento de la entrada en un grupo es un importante determinante de los modelos de

comunicación que se establecen entre las personas en el seno de la organización (Allen y Cohen, 1969). En su estudio, Katz (1982) encontró que los grupos que han estado juntos un largo periodo de tiempo tienden a desarrollar vías estándares de comunicación y perspectivas más homogéneas.

Muchas son las críticas que han ido surgiendo respecto a la investigación demográfica centrada en los equipos de alta dirección (ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2: Críticas al estudio de las características demográficas en el contexto de los equipos de alta dirección

Investigador/es (año)	Crítica
Hulin y Blood (1968), Wanous (1974) y Hackman y Oldham (1976)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostienen la evidencia de la eficacia de medidas directas de constructos actitudinales o de personalidad frente al empleo de estas variables demográficas.
Meyer (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera que el cuerpo de la literatura que resulta está probablemente caracterizado por hallazgos débiles o no interpretables, fenómenos inexplicables, y prescripciones inusuales. Es por ello que los “sacrificios” anteriores pueden ser particularmente inapropiados para la investigación estratégica a la hora de “prescribir” las “recetas” a los “practicantes”.
Pettigrew (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crítica el hecho de que el estudio de estas variables puede ser llevado a cabo sin tener ningún tipo de contacto con los altos directivos.
Smith et al (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creen que el “poder” de las características demográficas de los altos directivos en una relación puede estar sujeto a resultados obtenidos a través de otras variables que intervienen en la misma.
Reger (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lamenta que sea una “investigación sin emoción, drama o acción” (p. 804).
Lawrence (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asume que los predictores demográficos están correlacionados con procesos de intervención presumidos de antemano, los cuales permanecen en una “caja negra”.

Fuente: Elaboración propia

Si bien consideramos que estas críticas son altamente pertinentes, no obstante, creemos, al igual que Hambrick y Mason (1984), que a partir de la observación y utilización como indicadores de variables demográficas como la edad, la antigüedad en la organización, la posición jerárquica, la educación, las raíces socioeconómicas y la posición financiera de los altos directivos, se puede entender cómo resuelven las situaciones administrativas a las que tienen que hacer frente en el desempeño de sus funciones en la empresa.

Tenemos presente a Pfeffer (1983) cuando argumenta que la precisión de la medición constituye uno de los principales beneficios de los estudios demográficos. “Ello es posible en los estudios demográficos ya que éstos permiten hacer un mejor trabajo de explicación de la varianza en las variables dependientes que medir una presunta intervención de constructos, por la razón de que muchos de los constructos intervenidos son procesos mentales que son más difíciles de acceder y de medir certeramente” (p. 351).

Somos conscientes, como señala Pettigrew (1992), de que la facilidad de acceder a la dimensión de los datos demográficos tiene una mayor influencia potencial sobre la validez de este constructo. Este investigador, además, a partir de sus investigaciones hizo notar que: “la más evidente denuncia de la investigación demográfica basada en los equipos de alta dirección es que ninguno de los que la han tratado ha estado nunca cerca de un equipo de alta dirección en una organización, ni para observar directamente a un equipo en acción, ni para preguntar a los miembros sobre los vínculos entre sus características y estructura, los procesos de comunicación, la toma de decisiones, su impacto y el rendimiento” (Pettigrew, 1992, p. 175).

Por último, en cuanto a las diferentes críticas, coincidimos con Priem et al (1999), en que “una más específica y estructurada evaluación de los efectos de los indicadores demográficos puede ser más relevante” (p. 937). Más aún, “el empleo de datos objetivos (como, por ejemplo, las propiedades personales de los ejecutivos y, frecuentemente, la información financiera publicada) es una fuerza para estos estudios” (p. 938).

Sobre la base de estos argumentos anteriores, “investigadores de otros campos han experimentado con las variables demográficas” (Priem et al, 1999, p. 939) quedando, de igual forma, patente la importancia de las mismas en áreas como:

- 1) Marketing, donde, a menudo, son empleadas como indicadores de las preferencias de los clientes o reflejo de la media (Frank y Grenberg, 1979; Hornik y Schlinger, 1981); junto con otras variables como las actitudes, los interés y las opiniones, para predecir el comportamiento de los consumidores (Plummer, 1971; Ziff, 1971; Frye y Klein, 1974; Wells, 1975; Vellette-Florence y Jolibert, 1990); y en un sentido más amplio, para analizar la situación más común de una determinada realidad, política, social o cultural (Schnore y Alford, 1963; Ritchie y Beardsley, 1978; Boscarino, 1979; Kahalas y Groves, 1979; Mills y Bohannon, 1980; Sekaran y Mowday, 1981; Schram y Dunsing, 1981).

2) Psicología, en donde, sobre todo en lo que respecta al estudio de las dimensiones más profundas de estas características, las psicológicas, el estudio en cuestión adquiere una connotación muy especial.

Un área, esta última, en la que, además, a pesar de excepciones notables (Guth y Taguiri, 1965; Miller, Kets de Vries y Toulouse, 1982), los investigadores reconocen las limitaciones que existen en cuanto a la posibilidad de establecer una medición directa de las variables demográficas, sobre todo, las vinculadas a las bases de conocimientos, valores y percepciones de la alta dirección. Una situación, a la que, al igual que Hambrick y Mason (1984), consideramos no le es muy favorable “las más que probables reticencias de los altos directivos (en la mayoría de las ocasiones) por participar en las baterías psicológicas necesarias para establecer las mediciones requeridas” (p. 196).

Finalmente, y en lo que concierne a la utilidad prescriptiva (normativa) de la investigación demográfica basada en los equipos de alta dirección, apuntamos como ésta puede ser establecida empleando dos dimensiones sobresalientes inherentes a aquellas sugeridas por Thomas y Tymon (1982) para evaluar la relevancia de la investigación: la relevancia descriptiva y la validez operativa.

“La relevancia descriptiva es el grado por el cual el fenómeno dirigido por la investigación refleja el fenómeno encontrado por el practicante” (Priem et al, 1999, p. 941).

Los altos directivos probablemente experimentan los efectos de la cotidiana heterogeneidad del equipo de alta dirección, aunque a través de la elección concerniente a la

composición demográfica de este equipo las características demográficas que se encuentran en el fondo de esta heterogeneidad no son usualmente parte de la toma de decisiones cotidiana. Es por ello que, siguiendo a Priem et al (1999), la investigación demográfica del equipo de alta dirección puede tener una relevancia descriptiva.

La validez operativa “conciene a la habilidad de los practicantes para implementar implicaciones de las acciones de una teoría por la manipulación de sus variables causales o independientes” (Thomas y Tymon, 1982, p. 348).

Bajo este criterio, tres son las razones que se han encontrado y que dificultan el establecimiento de esta validez operativa en la investigación demográfica basada en los equipos de alta dirección:

- 1) el hecho de que las variables demográficas sean muy difíciles de manipular por los altos directivos. El cambio en el perfil demográfico de un equipo de alta dirección conlleva el reemplazo de uno o más miembros de este equipo pero cada cambio no afecta al grupo uniformemente a lo largo de todas las dimensiones demográficas;
- 2) dentro del orden de prioridad de los criterios de selección de altos directivos, las variables demográficas ocupan un lugar, dentro de esta clasificación, regularmente bajo; y
- 3) la intervención de las variables propuestas por las teorías *Upper Echelons* por definición tienen más influencia directa sobre el rendimiento que el “delegado” por las variables demográficas (Priem et al, 1999).

1.5. La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección.

Dentro de la *Upper Echelons*, surgiría, con el tiempo, una segunda corriente de investigación que se ocuparía de examinar los efectos de la diversidad/ heterogeneidad de los equipos de alta dirección sobre los resultados organizativos (Camelo et al, 2003). Entendiéndose esta diversidad/ heterogeneidad como la conjunción de diversos niveles que, en el seno del equipo de alta dirección, presentan, en relación con estas características

demográficas, los altos directivos. Una “combinación”, “mezcla” o “interacción” de determinados niveles de características demográficas que podrían ser los causantes de los efectos dispares de las características demográficas sobre los resultados organizativos, encontrados por los primeros trabajos de la *Upper Echelons*.

Los investigadores estratégicos extienden, pues, la perspectiva *Upper Echelons* de Hambrick y Mason (1984) para argumentar que, no sólo el nivel de estas características demográficas, sino que también la heterogeneidad o diversidad que éstas presentan entre los miembros del equipo de alta dirección, pueden ser válidas para tratar de explicar su posible influencia sobre el rendimiento de la empresa (Finkelstein y Hambrick, 1996). Según éstos, “si la diversidad demográfica tiene implicaciones para el comportamiento de la alta dirección y, más importante, esos comportamientos repercuten en la efectividad de la dirección, entonces, consecuentemente, la heterogeneidad estará probablemente reflejada en el rendimiento de la empresa” (Carpenter, 2002, p. 276).

Los estudios se han orientado en dos direcciones. En primer lugar, los trabajos que han identificado relaciones significativas entre varias mediciones de heterogeneidad y el cambio estratégico en la organización (Jackson, 1992; Lant, Milliken y Batra, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Bantel, 1993; Finkelstein y Hambrick, 1996). Y, en segundo lugar, los que han establecido una asociación entre la heterogeneidad del equipo de alta dirección y el rendimiento corporativo (Norburn y Birley, 1988; Bantel y Jackson, 1989; Murray, 1989; Priem, 1990; Michel y Hambrick, 1992; Haleblan y Finkelstein, 1993; Smith et al, 1994; Hambrick et al, 1996; West y Schwenk, 1996; Keck, 1997; Tinhanyi et al, 2000).

En lo que concierne al primer bloque de trabajos, por ejemplo, Wiersema y Bantel (1992) sostienen que: “se cree que la diversidad de la edad incrementa la variedad de perspectivas en cuanto a la formulación de estrategias en la empresa, además de estimular la consideración del cambio” (p. 97); junto a que: “la heterogeneidad en la antigüedad del equipo con respecto a la organización debería permitir diversidad de opiniones y estimular la consideración de cambios en la estrategia” (p. 98).

En cuanto al segundo de los bloques, estos mismos autores consideran que: “la heterogeneidad de la antigüedad de un equipo indica que la variedad de miembros del equipo de alta dirección ha sido promocionada en diferentes momentos del tiempo, sugiriendo que perspectivas nuevas y diferentes de visión estratégicas para la empresa han

sido añadidas. (...) Además, la heterogeneidad de la antigüedad de los miembros del equipo de alta dirección incrementa la variedad de fuentes de información y puntos de vista” (p. 99). Unos resultados, relativos a la diversidad, que influirán en mayor o menor medida sobre los resultados alcanzados por la organización (Wiersema y Bantel, 1992).

“El incremento de la heterogeneidad demográfica en las organizaciones ha generado a estas entidades importantes beneficios, tales como un incremento en la variación de las perspectivas y los métodos que en la realización del trabajo aportan los miembros de diferentes grupos de identidad” (Chatman y Flynn, 2001, p. 956).

No obstante, la investigación sobre los efectos de la heterogeneidad demográfica en el marco organizativo (al igual que ocurría con los trabajos precedentes sobre el nivel de las características demográficas) ha estado caracterizada por una mezcla de hallazgos, que han conducido a los investigadores a concluir que, “a pesar de la reciente popularidad del tópico sobre heterogeneidad demográfica, hay muy poco consenso sobre qué es lo que la origina o cómo ésta afecta al rendimiento” (Guzzo y Dickson, 1996, pp. 331). Y es que “la teoría empleada para relacionar la heterogeneidad del equipo de alta dirección con los resultados organizativos es bastante simple” (Priem et al, 1999, p. 936).

Al respecto, nos encontramos, en primer lugar, en consonancia con el principio de variedad de requisitos de Ashby (1956), la necesidad de conocimientos y equipos de alta dirección heterogéneos frente a estrategias complejas y entornos multifacéticos. Y en segundo lugar, la heterogeneidad demográfica como un poder para la variedad cognitiva dentro del equipo de alta dirección (Milliken y Martins, 1996).

Del mismo modo, podemos apreciar también en la literatura, vinculadas a una elevada diversidad demográfica de los miembros de la alta dirección: una postura más creativa de estos directivos (Bantel y Jackson, 1989); una mayor innovación (Wiersema y Bantel, 1992); un mayor rendimiento de la empresa en entornos turbulentos (Haleblian y Finkelstein, 1993); una mayor calidad en la toma de decisiones (Finkelstein y Hambrick, 1996; Milliken y Martins, 1996; Pitcher y Smith, 2001); una mayor propensión para iniciar e implementar cambios estratégicos (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Boeker, 1997a,b) y para penetrar y expandirse por nuevos mercados extranjeros (Barkema y Chvyrkov, 2002) o, influenciadas por las redes organizativas y de la categorización de estos individuos en subgrupos a que dan lugar, un incremento de la identificación de la identidad de estos

directivos y un mayor afloramiento de las ideas y de la comunicación entre los mismos (Price, Gavin y Florey, 2002).

Implícito en todos estos resultados está, para Priem et al (1999), el hecho de que “la heterogeneidad de los miembros del equipo de alta dirección entraña diversidad y un conjunto de habilidades complementarias” (p. 935).

No obstante, estos investigadores también reconocen que estas afirmaciones no son necesariamente ciertas en todos los casos. Es por ello que, haciendo referencia a Evans (1973), consideran que un equipo extremadamente heterogéneo puede ser que no posea las capacidades complementarias para compensar las diferencias de recursos, habilidades, conocimientos, etc., de los miembros individuales del equipo de alta dirección.

La simplicidad de este argumento, a Priem et al (1999) les pareció ser intelectualmente satisfactorio. Finkelstein y Hambrick (1996), sin embargo, hicieron notar una falta de convergencia en los hallazgos de la investigación que relacionaba la heterogeneidad y el rendimiento y concluyeron que esta relación directa “tendría que ser robustecida” (p. 156).

En el otro extremo, Miller, Bruke y Glick (1998) mencionan interesantes estudios en los que se evalúa la relación entre la comprensividad en los procesos de toma de decisiones estratégicas y la heterogeneidad cognitiva dentro del equipo de alta dirección. Y Barkema et al (2002) consideran que: “en un sentido amplio del término, las investigaciones indican que niveles moderados de heterogeneidad pueden aportar una riqueza de información y conocimientos vitales para operar en un entorno complejo, altamente dinámico y competitivo en el que esta diversidad reportará importantes cambios a las organizaciones que tendrán que ser asumidos y dirigidos por su dirección” (p. 920).

Chatman y Flynn (2001, p. 956) achacan las inconsistencias en la literatura respecto a la heterogeneidad demográfica a que las investigaciones pasadas han ignorado la consideración de si esta heterogeneidad demográfica entre los miembros de un grupo de trabajo permiten emerger ciertas normas que posteriormente influirán en los proceso de trabajo y en los resultados.

Del mismo modo, se puede argumentar que la heterogeneidad del grupo está más fundamentada cuando las dimensiones a través de las cuales se evalúa son teóricamente interesantes, en la práctica se puede trabajar con ellas y tienen importantes implicaciones normativas. Así pues, “mientras que muchas teorías basadas en las características demográficas se alteran, por lo general, muy poco si la heterogeneidad del equipo de alta dirección se mide a través de la edad, la antigüedad o la especialización funcional, es menos probable que dimensiones más cimentadas teóricamente puedan reemplazarse sin un correspondiente cambio en la teoría o en las líneas de acción” (Priem et al, 1999, p. 944).

A priori, no hay justificación para asumir una correlación entre una u otra conceptualización de la heterogeneidad del equipo del alta dirección y un cuerpo de investigaciones que proporcionen una guía de recompensas esperadas en torno a esta heterogeneidad u homogeneidad demográfica como función de operativización. De ahí que “no sea sorprendente que los resultados de los estudios que divergen en estas prácticas den lugar a hallazgos erróneos” (Priem et al, 1999, p. 937).

Sobre la base de estas consideraciones anteriores, en el presente trabajo de investigación, como detallaremos con más profundidad en el capítulo segundo, trataremos de analizar la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección de una serie de grandes empresas que comprende nuestra muestra de referencia.

La razón principal que nos mueve a ello radica tanto en la mayor apuesta que, frente al estudio del nivel de estas características, con posterioridad, hacen los defensores de la *Upper Echelons*, como en la importancia que, en consecuencia, su estudio adquiere en la literatura.

Así, Blau (1977) y Pfeffer (1981), entre otros, sugieren que la dispersión del valor de estas características a lo largo de un grupo refleja la homogeneidad/ heterogeneidad demográfica, pudiendo constituir la mayor promesa para la investigación organizativa.

Jackson (1992), por su parte, puntualiza que la heterogeneidad es la “dimensión de la composición más relevante para el fenómeno del grupo, en comparación al fenómeno individual” (p. 347), y sugiere que, dado que la heterogeneidad del equipo de alta dirección analizada a partir de las variables demográficas ha sido relacionada empíricamente

con un número considerable de resultados organizativos, esta heterogeneidad podría actuar como un filtro para futuros equipos de alta dirección y grupos de investigación.

Finkelstein y Hambrick (1996), más recientemente, identificaron la heterogeneidad del grupo como un importante aspecto del futuro de la investigación sobre los equipos de alta dirección.

Una importancia que, de igual forma, ratifican Barkema et al (2002) cuando sostienen que: “uno de los principales cambios para las empresas a comienzos del siglo veintiuno es la diversidad en la dirección. Esta diversidad reportará grandes oportunidades en un mundo acelerado” (p. 924).

1.6. El cambio estratégico.

El cambio es un tema complejo, pero, al mismo tiempo, conceptualmente intuitivo y fácil de comprender (Bergh y Fairbank, 2002). Al igual que el concepto de estrategia, el de cambio estratégico tiene numerosas acepciones (Carnall, 1997).

- **Van de Ven (1993):** Considera que podremos hablar de cambio estratégico siempre que éste afecte a cuestiones y problemas que sean importantes para la supervivencia de la organización, traspasando funciones y niveles para influir en toda ella;
- **Van de Ven y Poole (1995):** Definen el cambio estratégico como la variación del encaje de una organización con su entorno en forma, cualidad o estado a lo largo del tiempo.
- **Bergh y Fairbank (2002):** Establecen que los estrategas proponen concebir el cambio estratégico en función de “cómo las estrategias llegan a ser diferentes a lo largo del tiempo y qué efectos y qué diferencias pueden tener sobre el rendimiento” (p. 359).

A pesar de esta relativa “facilidad conceptual”, la medición y contraste del cambio supone una tarea de cierta complejidad. De hecho los investigadores necesitan reconocer algunos requisitos metodológicos nada “simples” que si son ignorados puede conducir a

errores estadísticos y a conclusiones incorrectas (Lord, 1963; Cronbach y Furby, 1970; Linn y Slinde, 1977).

Bergh y Fairbank (2002) revisan algunas de las premisas metodológicas del cambio que más predominan en la literatura, pretendiendo posteriormente informar de cómo los investigadores estratégicos, generalmente, aplican estos requerimientos.

Como principales hallazgos de su trabajo, estos investigadores encontraron que la mayoría de los investigadores estratégicos no incorporan los requerimientos críticos asociados con el cambio. Una situación que tratan de justificar por el hecho de que “los investigadores miden y testan el cambio de la misma forma que lo conceptualizan” (p. 363). Finalmente sugieren que “los investigadores estratégicos necesitan saber cuáles son los requerimientos metodológicos, comprender qué puede ir mal cuando estudian el cambio estratégico, y darse cuenta de que deberían proporcionar resultados exactos y conclusiones” (p. 363 y 365).

A pesar de ésta “controversia terminológica o/y operativa”, anteriormente expuesta, lo cierto es que en la década pasada la investigación se movió desde una investigación centrada en una organización estática a una investigación centrada en una organización dinámica, en la que principalmente se tratan los cambios organizativos y sus causas (Hannan y Freeman, 1989; Fligstein, 1991).

La investigación estratégica parece variar, en cuanto al estudio del cambio estratégico, a través de dos perspectivas que son vistas como los polos de un *continuum* (Gersick, 1994). “Aquella que enfatizan el papel desempeñado por los directivos en cuanto a la adaptación a los cambios del entorno y la modificación de las estrategias necesarias para hacer frente a las nuevas contingencias (Child, 1972) y los que sostienen que una resistencia política y el interés propio dentro de una organización pueden también favorecer la inercia y la dificultad del cambio (Tushman y Romanelli, 1985)” (Boeker, 1997, p. 152).

El diálogo concerniente al cambio organizativo gira desde un foco de controversia sobre si las organizaciones pueden o no adaptarse (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Aldrich y Pfeffer, 1976; Child, 1972; Miles y Snow, 1978) a, fruto de esta diferencia de perspectivas, un foco más centrado en las condiciones bajo las cuales las organizaciones contribuyen en mayor medida a los cambios en las estrategias, en las es-

estructuras, y en los procesos internos (Meyer, 1975; Pfefer y Salancik, 1978; Carroll, 1984; Hannan y Freeman, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Boeker, 1989; Ginsber y Buchholz, 1990). Y es que, para estos últimos teóricos, la asunción central es “que las fuerzas inertes que constriñen el cambio existen en las organizaciones” (Goodstein y Boeker, 1991, p. 306).

Esta evolución de la estrategia organizativa, así como la ampliación de su estudio al cambio estratégico, son aspectos de central interés para los teóricos de la estrategia (Schendel y Hofer, 1979; Mintzberg y Waters, 1982). No obstante, son pocos los trabajos empíricos que, dentro del amplio debate que, en la literatura tanto organizativa como estratégica, se ha originado en cuanto a si las organizaciones siguen tendencias de inercia o de adaptación (Hannan y Freeman, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Singh, House y Tucker, 1986; Hambrick y Finkelstein, 1987), han examinado, según Boeker (1989), “esta inercia o adaptación organizativa dentro del contexto del cambio estratégico” (p. 489).

Boeker (1989) exploró la utilidad relativa de los puntos de vista organizativos en torno a la inercia y la adaptación examinando para ello la evolución de la estrategia a lo largo del tiempo y las condiciones bajo las cuales el cambio en la estrategia ocurría, llegando a establecer que, “dentro del campo de la estrategia, de forma similar a los investigadores organizativos, existen dos perspectivas distintas que caracterizan la teoría y la investigación sobre el cambio estratégico” (pp. 489-490).

Aquellas cuyo argumento para el predominio de la elección estratégica enfatiza el papel que los directivos juegan en la monitorización de los cambios del entorno y que se fundamentan en la modificación de las estrategias organizativas para llevar a cabo mejor estos cambios (Adrews, 1971; Child, 1972; Schendel y Hofer, 1979). Y la de aquellos que, según Quinn (1980), apostando por la postura contraria a la anterior (Chandler, 1962; Guth y Taguri, 1965; Starbuck, 1965; Rumelt, 1974; Miller y Friesen, 1984; Fredrickson y laquinto, 1989), han caracterizado a la estrategia como relativamente inerte, argumentando que las organizaciones están limitadas a su habilidad para adaptarse.

De acuerdo con esta última perspectiva, “las organizaciones tienen una tendencia general a preservar la estrategia más que a establecer cambios radicales en ella” (Boeker, 1989, p. 490). Una tendencia frente a la que muestran discrepancias, entre otros:

- 1) Chaffee (1985), quien sugiere que las organizaciones cambian sus estrategias inmediatamente para reflejar las cambiantes condiciones de sus entornos;

- 2) Miles (1982), quien sostiene que los directivos de las organizaciones están pendientes tanto de las condiciones externas como internas y ajustan la estrategia organizativa para mantener “satisfactoriamente alineados las oportunidades y riesgos del entorno, por un lado, y las capacidades y fortalezas, por el otro” (p. 14);

- 3) el propio Boeker (1989), para quien los directores de estrategia han llegado a asimilar la importancia del tratamiento por parte de sus organizaciones del cambio en sus entornos externos; y en general,

- 4) un amplio sector de la literatura, que considera que las organizaciones pueden y de hecho responden a los cambios importantes de sus entornos iniciando cambios estratégicos (Child, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978; Tushman y Romanelli, 1985). “En esta línea tenemos trabajos como el de Smith y Grimm (1987), o el de Tushman y Anderson (1986), en los que, a partir del estudio de los cambios de regulación, el primero, o el análisis de los cambios en los entornos tecnológicos, el segundo, se motivan importantes cambios estratégicos en las organizaciones” (Goodstein y Boeker, 1991, p. 306).

Del mismo modo, si nos circunscribimos al interior de las organizaciones, hallamos como, tradicionalmente, en la literatura se ha concedido una gran importancia a los cambios de los *Chief Executive Officer* (CEOs) en su relación con el cambio estratégico. En este sentido, Ocasio (1993) establece que los cambios en los CEOs y en los equipos de alta dirección en una empresa constituyen unos mecanismos importantes para superar la inercia y la resistencia política que dificultan el cambio estratégico.

Es poco probable, sin embargo, que los cambios en los CEOs sean el único factor que, en este ámbito, puede crear las condiciones para evaluar la estrategia y el cambio estratégico. Hay razones de peso que hacen pensar que los cambios en la propiedad pueden afectar, de igual forma, en el contexto de la toma de decisiones estratégicas (Mizruchi, 1983; Baysinger y Hoksikson, 1990), y en consecuencia, al cambio estratégico (Goodstein y Boeker, 1991). Williamson (1975) se pronuncia, al respecto, considerando que cuando el control de la propiedad de la compañía está concentrado entre sus altos

directivos, ellos pueden actuar de forma oportunista, condicionando tanto los resultados como la implantación de determinados cambios estratégicos en estas compañías.

Walsh (1989), por su parte, tras examinar las consecuencias que la adquisición de poder por parte de los miembros del equipo de dirección tiene sobre estos equipos, concluye que los cambios en éstos favorecen el cambio dentro de los mismos, particularmente entre los directivos de más alto nivel. Y, aunque Walsh (1989) no lo examinó directamente, con posterioridad a la obtención de sus hallazgos, Goodstein y Boeker (1991) consideraron que los cambios en los equipos de dirección de las compañías podían tener una considerable influencia en el cambio estratégico, independientemente del cambio de los CEOs que la integraban. Estos investigadores partían de la consideración de que el equipo de dirección es un determinante crítico de su habilidad para aportar, fuera de sus responsabilidades, efectividad. Con ello, conseguían reducir, según ellos mismos admiten, “el riesgo de miopía estratégica asociada con la excesiva estabilidad y homogeneidad de otras perspectivas existentes sobre el tema (Staw, 1980; Hambrick y Mason, 1984; Tushman y Romanelli, 1985)” (Goodstein y Boeker, 1991, p. 313).

El estudio del cambio estratégico ocupa, pues, un lugar predominante dentro del campo de la dirección estratégica, siendo mucha la investigación que al respecto encontramos durante las décadas pasadas (Ginsber, 1988).

La consideración como “medio a partir del cual las organizaciones establecen vínculos con aspectos como el cambio en los ambientes competitivos, tecnológicos o sociales que, en más de una ocasión, plantean amenazas tanto a la continuidad de sus supervivencia como a su eficacia” (Kraatz y Zajac, 2001, p. 632), o más concretamente, como una importante fuente de ventaja competitiva capaz de garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo (Peters, 1988; Brown y Eisenhardt, 1998; Sull, 1999), son sólo algunos de los argumentos que, tradicionalmente, se han esgrimido por parte de los investigadores estratégicos para justificar tanto la importancia de este estudio como la proliferación de investigaciones sobre estos tópicos además de asegurar su pervivencia a lo largo del tiempo.

De hecho, aunque algunas autores críticos sostienen que los efectos del cambio sobre el rendimiento son ambigüos (Rajagopalan y Spreitzer, 1997), que es menos probable que las empresas estén dispuestas a ocuparse de nuevas estrategias porque perciben

que ello requeriría incrementar el esfuerzo y el riesgo que la ampliación de la estrategia requeriría (Homstrom, 1982, a y b), o que “poderosas fuerzas operan tanto en la empresa como en los niveles industriales para desalentar el cambio estratégico, propulsando a las empresas hacia caminos de inercia y conformidad industrial” (Scherer, 1980, p. 345); otros, por el contrario, argumentan que las teorías sobre dirección y organización que tratan el por qué las empresas evitan el cambio estratégico están basadas, a menudo, en argumentos sobre la supresión de creatividad, la pérdida de iniciativa directiva, la burocracia corporativa, la mentalidad de rebaño, y el camino hacia una menor resistencia (Peters, 1988), y/o que el mantener el *statu quo* es equivalente a competir en pro de la derrota (Porter, 1996; Prahalad y Hamel, 1990; Wiersema y Bantel, 1992).

Es más, según Carpenter (2000), todos los entornos de negocio están en un estado de cambio y, para tener éxito permanente, las empresas deben alinearse con los cambios de sus entornos para responder rápidamente o anticiparse activamente mediante la recreación de sus industrias.

Además de todos estos argumentos y consideraciones previas en torno y, por lo general, a favor del cambio estratégico, hemos de tener presente, también, que existen importantes barreras externas e internas para la implementación del mismo.

Citaremos, al respecto, por ejemplo:

- a) los incrementos en el tamaño organizativo, que añaden complejidad a la estructura organizativa (Quinn y Cameron, 1983), pudiendo surgir con ello una fuerte resistencia al cambio (Tushman y Romanelli, 1985);
- b) las barreras industriales impuestas por los líderes para impedir la penetración en un nicho de mercado de otras empresas (Harrigan, 1981, Oster, 1982);
- c) la resistencia política (Hannan y Freeman, 1984; Pfeffer y Salancik, 1978; Tushman y Romanelli, 1985); y
- d) en último término, la destrucción de poder (Brady y Helmich, 1984; Crozier, 1964; Hickson et al, 1971; Pfeffer y Salancik, 1978).

“Los individuos o grupos que ostentan el poder en las empresas no estarán dispuestos a asumir los riesgos que de cara a la perpetuidad del mismo pueda entrañar la asunción de nuevos cambios en la empresa, como los cambios estratégicos” (Godstein y Boeker, 1991, p. 306).

1.7. El cambio estratégico y el equipo de alta dirección.

Una premisa básica en la investigación sobre dirección estratégica es que “los altos directivos desempeñan un papel dominante en la formulación de la estrategia corporativa” (Westphal y Fredrickson, 2001, p. 1113).

Esta asunción común de que los altos directivos determinan nuevas estrategias corporativas parece haber sido confirmada por un cuerpo creciente de investigaciones empíricas sobre alta dirección y cambio estratégico (Westphal y Fredrickson, 2001).

Trabajos pertenecientes a la literatura *Upper Echelons* han demostrado, consistentemente, como las experiencias de la alta dirección predicen la probabilidad y el contenido de la mayoría de los cambios estratégicos (Finkelstein y Hambrick, 1996). Y es que, la interpretación común de esta amplia literatura *Upper Echelons* es que “los altos directivos influyen en la conducta y el rendimiento de la empresa, a través, generalmente, de la dirección estratégica” (Westphal y Fredrickson, 2001, p. 1114). En consecuencia, el éxito de los resultados depende en gran medida de las estrategias empleadas por las personas para alcanzarlos. Una elección estratégica que no sólo afectará a los resultados organizativos, sino que también influirá sobre “la confianza que las personas tengan en su habilidad para implementar la estrategia elegida” (Knight, Durham y Loke, 2001, p. 326).

La habilidad de una organización para anticiparse y responder a las oportunidades y presiones ocasionadas por el cambio, tanto interno como externo, es una de las más importantes vías de acción a partir de las cuales su competitividad y viabilidad están aseguradas (Wiersema y Bantel, 1992).

La índole y efectividad de la responsabilidad organizativa varía en parte con la forma en la que la alta dirección interpreta y desencadena la formulación de la estrategia (Kiesler y Sproull, 1982; Dutton y Duncan, 1987). El equipo de alta dirección de una empresa

identifica las oportunidades y amenazas del entorno, interpreta la información relevante, considera las capacidades y restricciones organizativas, y formula e implementa los cambios estratégicos (Mintzberg, 1979).

Un principio básico de investigación sobre el cambio estratégico es que los directivos de alto nivel, especialmente los que provienen de fuera de la organización, generalmente son los que inician el cambio y determinan la dirección de la nueva estrategia de su empresa (Miles et al, 1978, Tushman y Romanely, 1985; Grimm y Smith, 1991). De éstos, Tushman y Romanelli (1985) consideran que: “sólo los líderes tienen la posición y el potencial para iniciar e implementar el cambio estratégico” (p. 209).

Goodstein y Boeker (1991) consideran que las estructuras más estables de equipos de alta dirección tienen menos probabilidad de iniciar cambios en cuanto a la estrategia organizativa.

Por otro lado, en cuanto a las características de los CEOs y los equipos de alta dirección, condiciones de bajos rendimientos facilitan la superación de la resistencia al cambio organizativo y estratégico (March y Simon, 1958; Haveman, 1993; Boeker, 1997).

Además, el tamaño del equipo de alta dirección ejerce una gran influencia en la heterogeneidad demográfica de este equipo (Bantel y Jackson, 1989). Ello conlleva que, a medida que el número de miembros del equipo de alta dirección incrementa, se requiera una compleja elaboración de la estructura (Meyer, 1972) que incluye además de diferenciación en las perspectivas (Dearborn y Simon, 1958), una especialización en las habilidades y diversidad de opiniones (Bales y Borgatta, 1955). Unos hechos que “deberían estimular la proactividad en las acciones estratégicas” (Wiersema y Bantel, 1992, p. 161) y, junto a éstas, en los cambios estratégicos.

1.8. Las características demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico.

Investigadores como Cyert y March (1963) o March y Simon (1958) han argumentado que la complejidad de las decisiones es principalmente el resultado de factores de comportamiento. Del mismo modo, si la estrategia elegida o implantada tiene muchos componentes comportamentales, entonces podemos decir que ésta también abarca la idiosincrasia de los decisores. Y es que, como sostienen March y Simon (1958), cada decisión ofrece la posibilidad al que la toma de resolver una situación administrativa; es el resultado de su base cognitiva (integrada por el conocimiento de eventos futuros, de las diferentes alternativas y de las consecuencias de las mismas) y también es un reflejo de sus valores (los principios por los que se ordenan las consecuencias o las alternativas acorde a sus preferencias).

Estas consideraciones previas serán empleadas como fundamento teórico en trabajos posteriores como el de Hambrick y Snow (1977), Hambrick y Mason (1984), Dutton y Duncan (1987) o Wiersema y Bantel (1992).

Hambrick y Snow (1977), en primer lugar, plasman, a partir de un punto de vista secuencial del proceso de percepción directiva, la conceptualización de la estrategia elegida por estos directivos bajo las condiciones de su racionalidad. En virtud de este punto de vista secuencial, la estrategia implantada en una organización por los altos directivos es fruto de sus percepciones. Unas percepciones que se construyen a partir de una base cognitiva y los valores de estos directivos, siguiendo un proceso de tres etapas: primero, se limita el campo de visión; segundo, se procede a hacer una percepción selectiva; y, en tercer lugar, se interpreta ésta acorde a la idiosincrasia y valores y se actúa en función de la estrategia elegida.

Hambrick y Mason (1984), en segundo lugar, adoptan y aplican estas ideas y premisas en sus investigaciones sobre la elección de la estratégica. La base de sus argumentos era su consideración de que, dada la significativa complejidad y ambigüedad de las características de las decisiones estratégicas, cuestiones concernientes a los negocios en los que competir serían determinadas por factores conductuales.

Dutton y Duncan (1987), en tercer lugar, establecen que como los procesos de toma de decisiones estratégicas son por naturaleza ambiguos, complejos y no estructurados, las percepciones e interpretaciones de los miembros del equipo de alta dirección influyen críticamente en las decisiones estratégicas.

Finalmente, Wiersema y Bantel (1992) presuponen que la decisión de un equipo para iniciar los cambios en su estrategia deberá estar basada en las percepciones de sus miembros sobre las oportunidades y restricciones.

Más recientemente, trabajos teóricos y empíricos basados en las perspectivas de March y Simon (1958) y Cyert y March (1963) han examinado los efectos de la composición y las características de los equipos de alta dirección sobre la elección de la estrategia (Boeker, 1997). Y es que, tal y como podemos apreciar en la literatura, a pesar de que, tradicionalmente, las investigaciones que han analizado los vínculos entre los altos directivos y las estrategias organizativas han estado centradas, casi en su gran mayoría, en el contexto de la sucesión directiva (Carlson, 1972; Helmich y Brown, 1972), son cada vez más numerosos los trabajos en los que se analiza la influencia de estas características demográficas sobre el cambio estratégico (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick, Chen y Cho, 1995).

En todas estas investigaciones, tanto teóricas como empíricas, se pone de manifiesto, entre otras cuestiones, que las decisiones que conducen a los cambios estratégicos son responsabilidad de los altos directivos de una organización (Child, 1972; Hambrick, 1994) y que las características del equipo de alta dirección pueden jugar un importante rol en el impulso de mayores cambios en la estrategia (Finkelstein y Hambrick, 1990; Jackson, 1992; Wiersema y Bantel, 1992). Estas características desempeñan “un papel central en la influencia tanto de la estrategia elegida” (Boeker, 1997, p. 213) como en los cambios posteriores de la misma, las habilidades, conocimientos, y el background que los ejecutivos aportan a los equipos de alta dirección.

En esta misma línea se pronuncian:

- a) los inversores institucionales y los activistas sociales, quienes han incrementado su presión para que las empresas sean dirigidas por directivos con características y

bases de experiencia diferentes. Para éstos, el aumento de esta heterogeneidad debería mejorar la toma de decisiones (Useem, 1993);

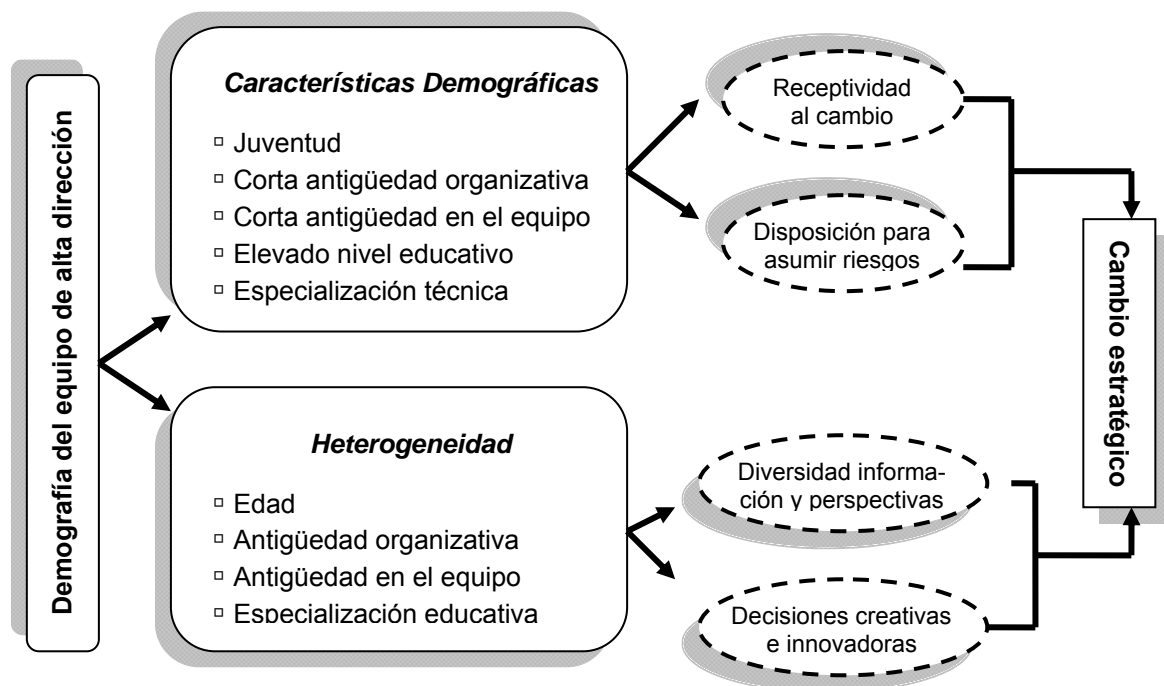
- b) Jackson (1991) y Guzzo y Dickson (1996), que han encauzado las implicaciones comportamentales de la heterogeneidad del grupo a través de una variedad de dimensiones como la edad, las funciones o las características ocupacionales; y

- c) Pfeffer (1983), cuando sugiere que: “la mayor adaptación y cambio se consigue en las organizaciones a través de personas con diferentes perspectivas y conocimientos” (p. 325). La diversidad en los resultados del equipo resulta de un amplio rango de decisiones estratégicas (Eisenhardt y Bourgeois, 1988).

Sobre la base de estas consideraciones previas, Kelly y Amburgey (1991), en sus hipótesis de trabajo, relacionaron la probabilidad de cambio en la orientación estratégica con variables como el cambio del entorno, la edad organizativa, el tamaño organizativo y la experiencia previa a cada cambio, anticipando con ello los efectos de estas variables independientes sobre las probabilidades de cambio en la orientación estratégica (cambio estratégico).

En su *Upper Echelons Approach*, Hambrick y Mason (1984) enfatizaron que las decisiones estratégicas estaban asociadas con las características de los altos directivos en una organización. Wiersema y Bantel (1992) llegaron más allá, y dentro una segunda línea de investigación que surge dentro de la *Upper Echelons* y que está centrada en el estudio de la diversidad de estas características, demostraron que, en los equipos de alta dirección, tanto las características demográficas de los altos directivos (p.ej. la antigüedad), como la diversidad de muchas de estas características, (p.ej. la heterogeneidad de esta antigüedad), influían en la probabilidad de cambio estratégico (figura 1.6).

Figura 1.6: Características demográficas del equipo de alta dirección y el cambio estratégico



Fuente: Wiersema y Bantel (1992)

Junto con estas variables demográficas, y en la misma línea que estos últimos investigadores, otras magnitudes han sido analizadas en la literatura con el mismo propósito: poner de manifiesto la influencia que sobre el cambio estratégico ejercen las características demográficas, bien a través del nivel de estas características o bien a partir de su heterogeneidad. De todas ellas destacamos, en cuanto al nivel de estas características demográficas: la antigüedad media del equipo de alta dirección, la experiencia funcional, los antecedentes educativos y la experiencia industrial de este equipo (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick, Chen y Cho, 1995). Y en lo que concierne a la diversidad/ heterogeneidad de estas variables demográficas: la heterogeneidad de la antigüedad del equipo de alta dirección y la heterogeneidad de su experiencia funcional (Boeker, 1997).

Un estudio exploratorio de la literatura nos permitió extraer algunas ideas en relación con estas relaciones:

1) **Antigüedad y Cambio estratégico**. Se presupone que los equipos de alta dirección con una larga antigüedad organizativa tienen una gran cohesión social, lo que disminuye la probabilidad de que sus individuos tiendan a cambiar el *statu quo* (Michel y Hambrick, 1992). Y es que esta mayor antigüedad proporciona una mejor comprensión de las políticas y los procedimientos organizativos, junto con una mayor reticencia para cambiar las antiguas formas de operar (Hambrick y Mason, 1984).

Son coincidentes con estos argumentos los trabajos de:

- a) Katz (1982), quien demostró que la antigüedad organizativa estaba asociada con el incremento del compromiso por parte de sus altos directivos con las políticas y prácticas establecidas por sus organizaciones;
- b) Bantel y Jackson (1989), quienes mostraron que los equipos con una alta permanencia en la empresa presentaban un gran compromiso hacia el *statu quo* y a la cultura y normas de sus organizaciones;
- c) Finkelstein y Hambrick (1990), quienes encontraron una relación positiva entre la antigüedad del equipo de alta dirección y la persistencia estratégica para las industrias informáticas, químicas y de distribución de gas natural norteamericanas, para el período comprendido entre 1978 y 1982;
- d) Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson (1993), quienes encontraron que los altos directivos con una mayor antigüedad en la empresa estaban significativamente más comprometidos con el *statu quo* que los ejecutivos con una baja antigüedad;
- e) Grimm y Smith (1991), quienes encontraron que la antigüedad de los altos directivos en la industria ferroviaria estaba inversamente relacionada al grado con el que sus empresas cambiaban de estrategia después de la desregulación;
- f) Wiersema y Bantel (1992), quienes con una muestra de 500 empresas extraídas de *Fortune* encontraron que, por término medio, los altos directivos con menor antigüedad en estas empresas eran los que, en mayor medida, permitían cambios en la estrategia corporativa; y

- d) Golden y Zajac (2001) quienes, al igual que Staw (1976), sugieren que los individuos están comprometidos con un curso de acción, y que este compromiso es públicamente reconocido. Una situación que les lleva a ser, en definitiva, renuentes al cambio.

2) **Edad de los altos directivos y Cambio estratégico**. Respecto a esta relación se pueden destacar las siguientes aportaciones:

- a) Hambrick y Mason (1984) teorizaron que los directivos jóvenes favorecerían más el cambio (p.ej. estrategias de crecimiento);

- b) Grimm y Smith (1991) y Wiersema y Bantel (1992) encontraron que la edad de los miembros de los equipos de dirección estaba negativamente asociada con el cambio estratégico;

- c) investigaciones psicológicas ponen de manifiesto, en general, un modelo similar, y así, Wroom y Pahl (1971) y Hitt y Tyler (1991), por ejemplo, pusieron de manifiesto una relación negativa entre la edad y el riesgo asumido por los altos directivos; además de que,

- d) Golden y Zajac (2001), respecto a la inclinación del consejo por el cambio estratégico, hallaron que aquellos consejos compuestos por miembros de mayor edad son más adversos al riesgo, por lo que su inclinación hacia el cambio en las estrategias es bajo.

3) **Educación de los altos directivos y Cambio estratégico**. Entre otras se pueden mencionar las siguientes contribuciones:

- a) Schroder, Driver y Streufert (1967) sostienen que altos niveles de educación están asociados con una elevada capacidad para procesar información y habilidad para discriminar entre una variedad de estímulos.

- b) Dollinger (1984) relaciona estos altos niveles de formación con una mayor tolerancia a la ambigüedad y una mayor habilidad para hacer frente a la complejidad.

- c) Becker (1970), Kimberly y Evanisko (1981) o Rogers y Shoemaker (1971), hacen mención a una fuerte asociación entre esta formación y la receptividad a la innovación.

- d) Wiersema y Bantel (1992) establecen, entre sus hipótesis, “como el nivel medio de educación de un equipo de alta dirección estará positivamente asociado con el cambio en la estrategia corporativa” (p. 99). Un cambio estratégico que, según estos mismos investigadores, se verá influido, “además de por el nivel educativo por el carácter de la formación y la heterogeneidad de esta especialización educativa del equipo de alta dirección” (p. 100).

4) **Experiencia funcional de los altos directivos y Cambio estratégico.**

Child (1972) reconoce que los individuos, en concreto los altos directivos de las organizaciones, juegan un papel crítico en la elección de la estrategia de la empresa.

Perrow (1970) sostiene que la experiencia funcional de estos altos directivos determina, en gran medida, la situación en la que éstos se encuentran a la hora de aportar nuevos inputs en la toma de decisiones tanto estratégicas como organizativas. Y es que, tal y como apunta Boeker (1997): “cada alto directivo aporta a su trabajo una orientación que generalmente ha desarrollado a partir de la experiencia en otra área funcional previa” (p. 217).

Una experiencia funcional que jugará un papel fundamental en estas elecciones estratégicas (Finkelstein, 1992), pudiendo llegar a condicionar las mismas (Brass, 1984) o incluso a ejercer un cierto poder en éstas áreas, simplemente, por el hecho de que el individuo desempeñe una determinada función en la misma (Raven, 1959).

Hambrick y Mason (1984), por su parte, siguiendo a Miles y Show (1984), encontraron que la experiencia funcional del alto directivo en áreas relacionadas con el exterior de la empresa (Investigación y Desarrollo, Marketing y Ventas) propiciaba el inicio de ciertos cambios estratégicos (en concreto, en relación con el rango de los nuevos productos que se iban a lanzar al mercado).

En todo ello jugaba, una vez más, una importancia considerable los conocimientos que, a lo largo de su permanencia en las distintas áreas funcionales, habían ido adquiriendo los altos directivos, responsables principales de éstas áreas y, en consecuencia, de adoptar las decisiones estratégicas tendentes a implantar o no los cambios estratégicos necesarios (Hambrick, 1981).

Unos resultados que, de igual forma, trató de testar Boeker (1997) empleando para ello una muestra y metodología diferentes.

5) **Experiencia industrial de los altos directivos y Cambio estratégico.** A partir de sus experiencias personales los altos directivos desarrollan esquemas propios sobre como implementar una estrategia concreta (Walsh, 1995). Ello les permite llevar a cabo un procesamiento de la información más eficiente y unas predicciones más acertadas (Stabell, 1978; Ford y Baucus, 1987).

Nelson y Winter (1982, p. 76) sugirieron que “las experiencias previas en determinados campos crean un bagaje de conocimientos sobre como realizar determinadas rutinas”. Ello da lugar a que CEOs con estas experiencias previas lleven a cabo los cambios necesarios en sus organizaciones para implementar una nueva estrategia (Kazanjian y Drazin, 1987). Más aún, la movilidad de los directivos a través de diferentes empresas es un mecanismo básico para transferir las capacidades estratégicas que éstos necesitan (Boeker, 1997). Y es que, en las empresas, la reorientación estratégica es facilitada por los puntos de vista de aquellos nuevos directivos cuyas experiencias previas en otras industrias están relacionadas con importantes éxitos en la implementación de estos cambios estratégicos que pretenden nuevamente implantar (Grinyer y Spender, 1979).

Hambrick y Mason (1984), en la misma línea de estos estudios anteriores, sugirieron que los directivos llevan consigo una especie de “mapas cognitivos” (“cognitive givens”) fruto de sus experiencias profesionales. Siendo estos mapas los causantes de que equipos directivos en los que sus miembros presentan diferentes experiencias industriales u ocupacionales aporten a estos grupos de trabajo además de una gran diversidad de orientaciones una considerable diversidad de opiniones sobre las acciones estratégicas.

Un argumento que es coincidente con los resultados del estudio de Golden, Dukerich y Hauge (2000), en el que se pone de manifiesto que las experiencias profesionales de los directivos influyen en sus decisiones estratégicas, y con el de Golden y Zajac (2001), quienes testaron, entre sus hipótesis, como a medida que aumentaba la heterogeneidad ocupacional de un equipo de alta dirección sus efectos sobre el cambio estratégico serían positivos para equipos en los que esta heterogeneidad fuese menor y negativa en los que esta heterogeneidad fuese mayor.

En general, podríamos concluir, siguiendo a Browder (1995) y McMenamin (1995), diciendo que se apuesta por organizaciones integradas por órganos de gobierno constituidos por individuos cualificados y que reflejan una heterogeneidad de características (experiencias, género, raza...). Una manifestación ésta en la que, tal y como ponen de manifiesto Westphal y Milton (2000), haciendo referencia a Gormley (1996) y Kotz (1998), en el fondo se “clama” “que la diversidad demográfica debería dirigir el proceso de toma de decisiones y propiciar el cambio” (p. 366).

1.9. Las características demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento.

Thompson (1967) describió cómo la variable humana afectaba a las acciones organizativas. Posteriormente, Hambrick y Mason (1984) señalaron que las organizaciones no eran más que el reflejo de sus altos directivos, siendo las características demográficas de estos individuos “determinantes de la elección estratégica y, a través de esta elección, del rendimiento organizativo” (p. 197).

La importancia del elemento humano en el rendimiento de la empresa es igualmente sostenida por:

- 1) Huselid (1995), Wright, Smart y McMahon (1995), Finkelstein y Hambrick (1996) y Pennings et al (1998), cuando sugieren que los atributos del capital humano (incluyendo educación, experiencia, y destrezas o habilidades) y, en particular, las características de los altos directivos afectan a los resultados de la empresa;

- 2) Daily, Certo y Dalton (2000), para quienes los directivos representan, además, una fuente de recurso única para la empresa;

- 3) Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar (2001), quienes establecen, por un lado, acorde con la teoría basada en los recursos y las capacidades, que “las diferencias de rendimiento de las empresas a lo largo del tiempo pueden ser atribuidas a las variaciones en los recursos y capacidades de estas empresas”, y por otro lado, como dentro de estos recursos y capacidades “las empresas varían en el rendimiento porque difieren en el capital humano” (p. 13).

- 4) Roure y Keeley (1990), Smith et al (1994) y Simons et al (1999). Concretando un poco más, Roure y Keeley (1990) encontraron que la heterogeneidad de la experiencia funcional de los altos directivos constituía un importante predictor del rendimiento financiero en la empresa. Smith et al (1994), en este mismo sentido, señalan que la heterogeneidad educativa del equipo de alta dirección estaba asociada con este rendimiento financiero. Una influencia sobre el rendimiento financiero de las características demográficas, en concreto, de la heterogeneidad de las mismas en un equipo de alta dirección, que de igual forma serán analizadas posteriormente por Simons et al (1999).

Todas estas posturas y contrastaciones a favor de la existencia de la relación entre estas magnitudes no es impedimento alguno, desafortunadamente, para que confluya, también, en esta literatura lo que muchos autores, al igual que Lawrence (1997), han coincidido en denominar como “caja negra de la demografía organizativa” (*black box*). Un cierto “vacío empírico”, una “heterogeneidad de resultados “incongruentes””, según algún que otro investigador, que dan lugar:

- a) “a que uno no puede determinar: qué constructo heterogéneo específico está representado a partir de varias variables demográficas, si la explicación teórica ofrecida por las relaciones empíricas son mejores o peores que otras explicaciones plausibles o la implicación directamente practicable para los directivos” (Priem et al, 1999, p. 943);

- b) de forma general y según este mismo investigador, “a que los mecanismos específicos a partir de los cuales la teoría *Upper Echelons* sugiere que la heterogeneidad del

equipo de alta dirección puede influir sobre el rendimiento de la empresa, permanezcan generalmente inexplorados (p. 935); y

- c) a que en un intento de “salvar” este obstáculo, la mayoría de las investigaciones sujetas a la teoría *Upper Echelons* sugieran que la heterogeneidad del equipo de alta dirección influye en el rendimiento empresarial indirectamente a través de otras variables, como la elección de la estrategia, el proceso de interacción grupal, la cohesión dentro del grupo o la implementación efectiva (ver Hunt, Boal y Sorenson, 1990; Smith et al, 1994 o Finkelsteiny Hambrick, 1996).

Dentro de toda esta controversia, una misma creencia parece ser compartida por una gran variedad de investigadores, en particular por los defensores de la corriente *Upper Echelons*. Una postura que considera que la literatura sobre la demografía del equipo de alta dirección y el rendimiento ha contribuido en gran medida a tratar de redireccionar la atención de la investigación hacia los altos directivos, poniéndose de manifiesto, a partir de muchos de los resultados de estas investigaciones, que éstos son importantes para el rendimiento de la empresa (Priem et al, 1999).

Encontramos así, en esta literatura, entre otros, que una diversidad más grande del equipo de alta dirección está relacionada con: una mayor creatividad de este equipo (Bantel y Jackson, 1989), una innovación más elevada del mismo (Wiersema y Bantel, 1992); o un incremento en la cooperación, en el número de perspectivas y alternativas consideradas y en la calidad del rendimiento del grupo (Cox, Lobel y McLeod, 1991; Ancona y Caldwell, 1992; McLeod y Lobel, 1992; Watson, Kumar y Michaelson, 1993; Milliken y Martins, 1996).

Unos resultados que ponen de manifiesto como “la diversidad del equipo de alta dirección, efectivamente dirigido, tiene mucho que aportar a la organización” (Brickson, 2000, p. 82), sobre todo, en la medida en que, en definitiva, todos contribuyen a que a partir de esta diversidad se alcance un mejor rendimiento de la empresa en un entorno turbulento (Haleblian y Finkelstein, 1993).

Por último, destacamos como Priem (1990), al objeto de mejorar en un futuro esta utilidad en los estudios sobre los equipos de alta dirección, propone, entre las nuevas líneas de acción a seguir: 1) incorporar constructos más sustantivos de heterogeneidad

como el poder, las variaciones psicológicas y las diferencias de juicio de estos equipos de alta dirección; 2) integrar investigaciones cualitativas con cuantitativas como una base para desarrollar cuestiones de investigación que estén más fundamentadas, sean más sobresalientes y despierten un mayor interés (p. 935).

1.10. El cambio estratégico y el rendimiento.

“Desde su orientación de la dirección general, el campo de la estrategia ha considerado, consistentemente, los niveles de rendimiento empresarial como la variable dependiente definitiva” (Meyer, 1991, p. 824). El rendimiento de una organización es un claro indicador de la viabilidad de su estrategia y un importante predictor de si cambiará de mercado y de forma de competir (Zajac y Kraatz, 1993). Los rendimientos bajos indican a los altos directivos la existencia de formas de proceder inapropiadas y que son necesarios cambios estratégicos y organizativos (Boeker y Goodstein, 1991; Boeker, 1997).

Pero estos cambios estratégicos acometidos por los equipos de alta dirección de las organizaciones deberán conseguir una percepción favorable hacia los mismos y de conveniencia de sus consecuencias, por parte de los integrantes de la organización, de cara a conseguir el clima de colaboración propicio. Si la plantilla no percibe como justos estos cambios estratégicos, los resultados sobre el rendimiento organizativo probablemente no serán muy idóneos. Y es que las acciones directivas percibidas como “justas” por los empleados, de cara a la consecución de los resultados organizativos, son a veces incluso más poderosas que otras líneas de acción directivas encaminadas a proveer a éstos de importantes recompensas económicas (Taylor, Renard y Tracy, 1998).

Los efectos del cambio sobre el rendimiento son ambiguos (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). No obstante, “son peores los resultados que se obtienen si no se implantan en la empresa” (Carpenter, 2000, p. 1179). De ahí que, la mayoría de los estudios de cambio estratégico incluyan el rendimiento como una variable dependiente (Markides y Williamson, 1996), presuponiéndose, además, y por otro lado, la existencia de relaciones entre los niveles de rendimiento empresarial y los cambios en las estrategias corporativas (Wiersema y Bantel, 1992) y viceversa. En este sentido:

- a) Whitney (1959) está entre los primeros investigadores que argumentan que un nivel bajo de rendimiento se convertirá en una importante presión en las organizaciones a favor de la implantación del cambio en las mismas;

- b) Chandler (1962) describe como los cambios estratégicos emergen en respuesta a bajos niveles de rendimiento en grandes compañías como Standard Oil, DuPont y General Motors;

- c) Cyert y March (1963) y Kiesler y Sproull (1982) han puesto de manifiesto que los bajos rendimientos actúan como catalizadores del cambio en las organizaciones cuando los directivos emprenden acciones en respuesta al declive de estos rendimientos;

- d) Schendel, Patten y Riggs (1975) establecen que el declive en los niveles de rendimiento no es más que consecuencia de cambios estratégicos como las rotaciones en la dirección que se llevan a cabo en las empresas. Al hilo de esta consideración, investigadores como Wagner et al (1984), Wallace et al (1990), Daily y Dalton (1995) y Hambrick y D'Aveni (1992) abogan por la existencia de una relación negativa entre el cambio en la composición del equipo de alta dirección y el rendimiento de la empresa;

- e) Hambrick y Schechter (1983) y Tushman y Romanelli (1985) apuntan que los bajos rendimientos son, a menudo, detonantes de cambios estratégicos; sobre todo, según James y Soref (1981), a medida que los altos directivos se sienten más vulnerables y empiezan a temer por la pérdida de su puesto de trabajo;

- f) Bromiley (1991) sostiene que bajo condiciones de adversidad, los fallos en los niveles de rendimiento incrementarán la propensión al cambio y al riesgo; y

- g) Nelson y Winter (1982), Oster (1982) y Boeker y Goodstein (1991) establecen que buenos rendimientos fomentarán la inercia estratégica en la organización en detrimento del cambio.

En los últimos años, el interés por el cambio estratégico parece ir aún más lejos, y han aparecido muchos estudios que examinan la presencia, los antecedentes, y las con-

secuencias de este cambio estratégico sobre el rendimiento (Miles y Cameron, 1982; Smith y Grimm, 1987; Boeker, 1989; Zajac y Shortell, 1989; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Meyer et al, 1990; Goodstein y Boeker, 1991; Kelly y Amburgey, 1991; Lant et al, 1992; Haveman, 1992; Amburgey et al, 1993; Zajac y Kraatz, 1993; Kraatz y Zajac, 2001).

Atrás quedan, o empiezan a ser menos frecuentes, trabajos empíricos que tratan directamente la relación entre las variables del entorno organizativo y los cambios en la estrategia de la empresa (Millar y Friesen, 1984; Smith y Grima, 1984; Zajac y Shortell, 1989; Ginsberg y Buchholz, 1990; Zajac y Kraatz, 1993).

No quisiéramos dar por concluido este primer capítulo sin aportar una serie de reflexiones finales a partir de las cuales contribuyamos a proporcionar una visión global de la realidad objeto de nuestro estudio. Unas reflexiones finales, que de forma breve, pasamos a continuación a tratar.

El estudio de la alta dirección ha sido un tema que ha despertado siempre un gran interés, tanto por parte de la literatura científica como por los profesionales del sector. En el origen de este interés, encontramos una meta mucho más “ambiciosa” y con repercusiones que van más allá de los colectivos en cuestión hasta englobar al conjunto de la sociedad. Este fin último no es otro que la búsqueda de la “excelencia empresarial”, materializada ésta en unos mayores rendimientos organizativos.

La *Upper Echelons Theory* es la principal corriente que ha tratado el estudio de la Alta dirección. Dentro de este enfoque pueden identificarse dos grandes líneas de trabajo. La primera analiza los efectos del nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección sobre los resultados organizativos; la segunda, más reciente, se centra en el análisis de la dispersión de estas características demográficas (la diversidad/heterogeneidad de las mismas) sobre estos resultados organizativos. Del mismo modo, podemos apreciar, en cuanto a la evolución de esta postura, cómo en un principio, los trabajos tratan de testar la existencia de un vínculo directo entre variables demográficas y resultados organizativos, y posteriormente, lo que se trata de demostrar es la existencia de un vínculo indirecto entre las mismas, empleando para ello, además de las variables en cuestión, otras magnitudes que, posiblemente, influyen en esta relación (p.ej. cambio estratégico o innovación).

Los resultados de *Upper Echelons* lejos de ser concluyentes han generado una gran controversia, con posturas tanto a favor como en contra. Una controversia que ha dado lugar, no sólo a que el estudio de la *Upper Echelons* siga hoy en día aún latente, sino también a un enriquecimiento a lo largo del tiempo de esta corriente de pensamiento.

Un debate en el que, al igual que otros, con este trabajo se intenta aportar un poco de luz a las cuestiones que en él se tratan. Cuestiones que detallaremos, junto con nuestra postura al respecto (hipótesis, modelos), nuestra línea a seguir (metodología) y los principales resultados y conclusiones obtenidos, en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y MODELOS TEÓRICOS

2.1. Introducción.

Las características demográficas han recibido la atención de un gran número de investigadores, tanto dentro del campo de la administración como de otras disciplinas académicas (Waldman y Yammarino, 1999; Pegels, Song y Yang, 2000; Kilduff, Angelmar y Mehra, 2000, entre otros), tratando de determinar, en última instancia, por qué las organizaciones actúan de una forma u otra, y cuáles son las consecuencias de estas actuaciones para estas entidades.

En este análisis demográfico sobresalen, como ya apuntamos en el capítulo primero, los estudios realizados por Hambrick y Mason (1984), que se han materializado en una reciente corriente de investigación: *Upper Echelons*. Esta línea de investigación que ha relacionado esas características de los equipos con diversas variables estratégicas y organizativas: la estrategia (Richard, 2000; Hitt et al, 2001), el cambio estratégico (Wiersema y Bantel, 1992; Golden y Zajac, 2001), el riesgo estratégico (Knight et al, 2001), la internacionalización (Tihanyi et al, 2000; Carpenter y Fredrickson, 2001), la innovación (Camelo et al, 2003), etc.; con el propósito último de comprender la rentabilidad o el rendimiento de la empresa.

Existen numerosos estudios que analizan la relación entre características demográficas y rendimiento (Boyd, 1995; Daily y Dalton, 1995; Baliga *et al*, 1996; Rajagopalan y Datta, 1996; West y Schwenk, 1996; Daily y Jonson, 1997), observándose un amplio debate sobre esa cuestión debido a la presencia de resultados contradictorios. En este debate se observan, al menos, dos posturas enfrentadas.

Por un lado, los que, dada la imposibilidad de validación de las hipótesis de partida, concluyen que dicho estudio no es más que una caja negra (Hope et al, 1999). Y por otro lado, los que, tras obtener una serie de resultados, achacan su poca consistencia a una

debilidad metodológica, apostando por la existencia de la incidencia de una variable sobre la otra (Murray, 1989). Una controversia y diversidad de opiniones que hacen posible que su estudio sea una meta a alcanzar por buena parte de los académicos.

Esta incipiente preocupación por las características demográficas convive en el *management* actual, con una atención generalizada centrada en los mecanismos y procesos empleados por las organizaciones a la hora de responder y adaptarse a los cambios en su ámbito de operaciones como respuesta, principalmente, a los cambios en las condiciones del entorno. La investigación organizacional se empieza a mover desde una investigación centrada en una organización estática a una investigación centrada en una organización dinámica, la mayoría de ella centrada sobre los cambios organizativos y sus causas (Hannan y Freeman, 1989; Fligstein, 1991).

La investigación estratégica y organizativa parece variar en cuanto a la adopción del cambio estratégico, a través de dos perspectivas que parecen ser vistas como los polos de un *continuum* (Gersick, 1994). Aquella que enfatizan el papel desempeñado por los directivos en cuanto a la adaptación a los cambios del entorno y la modificación de las estrategias necesarias para hacer frente a las nuevas contingencias (Child, 1972) y los que sostienen que una resistencia política y el interés propio dentro de una organización pueden también favorecer la inercia y dificultad del cambio (Tushman y Romanelli, 1985; Boeker, 1997).

La adaptación versus inercia, qué puede y hacen las organizaciones, pasa a ser, pues, uno de los temas de debate dominantes en la literatura sobre dirección (Astley y Van de Ven, 1983; Singh et al, 1986). Es preciso tener presente, tal y como apuntan Abernethy y Brownell (1999), que “la habilidad de la dirección para anticiparse y responder a las oportunidades y presiones ocasionados por el cambio es crítico para la supervivencia organizativa” (p. 189).

Dentro de este estudio del cambio estratégico, un segundo campo de investigación ha sido el concerniente a los contenidos y procesos del mismo. Un contenido que hace referencia, según Ginsber (1988), a los resultados, alcance y o prioridades competitivas determinadas por la alta dirección; y unos procesos que aluden a la investigación organizativa para la formación e implementación estratégicas. Así, mientras que algunos investigadores han centrado sus investigaciones en la distinción entre cambio emergente y

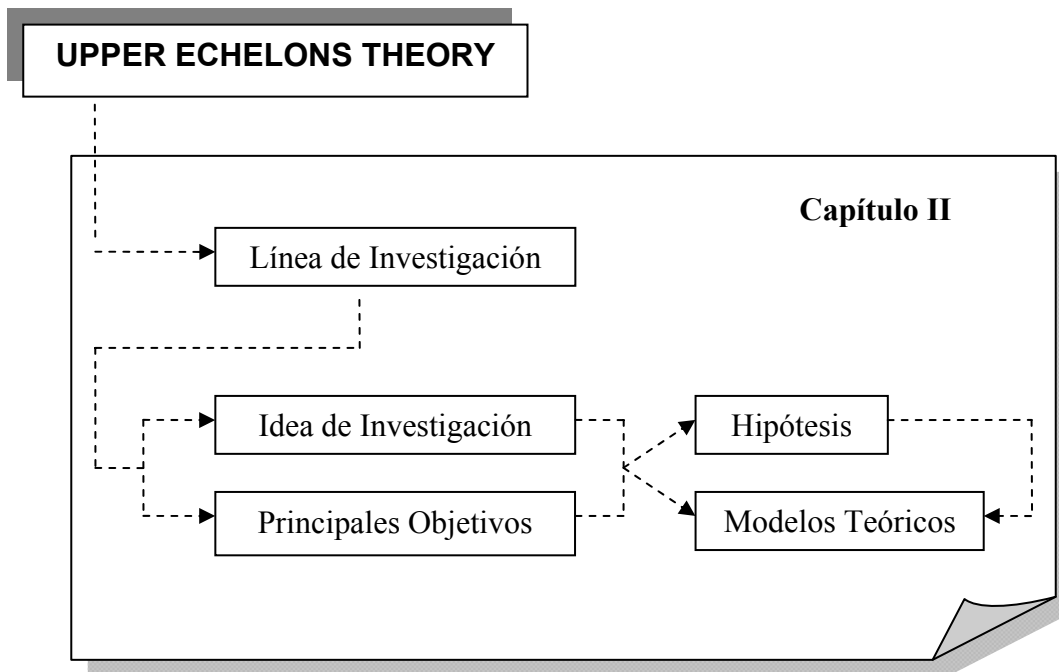
cambio incremental (Miller y Friesen, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Mintzberg y Waters, 1985; Hinnings y Greenwood, 1988), lo más frecuente son las investigaciones concernientes a cómo se produce el cambio, quién lo inicia, qué obliga a ello, y los mecanismos empleados para facilitararlo (Wagner et al, 1984; Greiner y Bhambri, 1989; Kelly y Amburgey, 1991; Wiersema y Bantel, 1992). Una línea de investigación a la que nos sumamos en el presente trabajo de investigación.

Una vez establecido el contexto global, el marco teórico de referencia de nuestra investigación: *Upper Echelons*, hemos creído oportuno concretar los argumentos teóricos, tarea a la que se dedica este capítulo segundo. En consecuencia, el principal objetivo de este capítulo será centrar nuestro trabajo dentro de este marco de referencia.

Para ello, por un lado, dentro de las diversas líneas de investigación que han surgido dentro de la *Upper Echelons*, nos decantamos por aquella que consideramos más acorde a nuestra realidad de estudio, estableciendo cuál es nuestra posición dentro del gran debate/controversia que en su seno se ha originado; y, por otro lado, abordaremos cuales van a ser, las premisas de partida (hipótesis), una primera “visión”, “idea”, de la “realidad” del fenómeno investigado (modelos teóricos), junto con nuestras principales inquietudes, metas a alcanzar con la investigación (principales objetivos).

En la misma línea del capítulo primero, hemos considerado oportuno plasmar la estructura del capítulo que nos ocupa a partir de la siguiente figura (figura 2.1).

Figura 2.1: Estructura del Capítulo II



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Concreción de la idea de investigación.

En el capítulo I se comentó que dentro de la *Upper Echelons* se pueden identificar dos grandes líneas de investigación. Una primera que analiza los efectos directos del nivel de las variables demográficas del equipo de alta dirección sobre diferentes resultados organizativos (Bantel y Jackson, 1989; O’Reilly y Flatt, 1989; Keck, 1991; Forbes y Milliken, 1999; Kilduff, et al, 2000); y una segunda que intenta analizar los efectos de la diversidad del equipo de alta dirección mediante la heterogeneidad de estas variables demográficas (Murray, 1989; Bantel y Jackson, 1989; Bantel, 1993; Ancona y Caldwell, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Tihanyi et al, 2000).

Los primeros trabajos de la *Upper Echelons*, centrados en el análisis de la existencia de un vínculo directo entre los niveles de las variables demográficas y las magnitudes de rendimiento han sido objeto de muchas críticas (Smith et al, 1994; Lawrence, 1997; Knight, 1999), orientándose más, hoy por hoy, las investigaciones hacia tratar de demostrar la existencia de un vínculo indirecto entre estas magnitudes.

Situándonos en el contexto de las líneas de investigación desarrolladas por la *Upper Echelons Theory*, nuestra principal cuestión de investigación tratará de:

- 1) analizar la relación directa que esta teoría establece entre la diversidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento de la empresa;
- 2) movidos por las críticas acaecidas en relación con este vínculo directo sobre el que se fundamenta la primera parte de nuestra idea de investigación, en segundo lugar se tratará de analizar las posturas más recientes a favor de la existencia de un vínculo indirecto entre ambas magnitudes. Para ello, se examinará la relación anterior, pero considerando los efectos en la misma del cambio estratégico (variable intermedia);
- 3) enriquecer los resultados obtenidos con el estudio de la heterogeneidad de las características demográficas, profundizando un poco más en el conocimiento de la demografía organizativa de la empresa en España.

Son prácticamente inexistentes los estudios académicos sobre esta cuestión en nuestro país. Existen análisis realizados por consultoras y revistas especializadas que utilizan muestras reducidas de empresas y que en ningún caso consideran las características demográficas del equipo en su conjunto. En consecuencia, en el presente trabajo de investigación se analiza el nivel que presentan los equipos de alta dirección en relación con estas características demográficas. Consideramos, al igual que Wiersema y Bantel (1992) que tanto el nivel como la heterogeneidad de los rasgos directivos desempeñan un papel bastante importante en la incidencia de la demografía organizativa sobre el cambio estratégico y el rendimiento.

Coincidimos con Camelo et al (2003) en que “las investigaciones sobre características demográficas centradas en la existencia de un vínculo directo, deben ir avanzando por cuanto en muchos casos han resultado contradictorias y no conclusivas” (p. 2). Consideramos, de igual forma, que no se han realizado muchos esfuerzos en llevar a cabo un análisis exhaustivo de los equipos de alta dirección. Un análisis del que creemos, al igual que Smith et al (1994) o Pelled (1999), podrían surgir muchas otras magnitudes y relaciones que pueden estar afectando positiva y/o negativamente a los resultados estratégicos, aportándose, con estos nuevos hallazgos, una visión más ajustada a la realidad del fenómeno tratado. Un propósito que consideramos debe perseguir cualquier investigador.

2.3. Principales objetivos.

“No se puede señalar con precisión una fecha exacta para el comienzo de una reflexión seria acerca de cómo funcionan las organizaciones y cómo deberían ser estructuradas y dirigidas. Sin embargo, sí existe coincidencia en que, por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando las organizaciones alcanzan un cierto tamaño (...) requieren todo un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes” (Araujo y García, 1999, p. 21).

El conocimiento de estas personas es fundamental para la empresa. Pero no se trata, por supuesto, de un conocimiento cualquiera. No basta con saber el nombre y apellidos del directivo y el cargo que ocupa. “Se trata de un conocimiento profundo y valorado de sus características como posible agente de unas determinadas actividades concretas, dirigidas a alcanzar cosas previstas dentro de un proceso completo de acción empresarial” (Arquer, 1979, pp. 263-264). La presencia de buenos directivos, la competencia directiva, es la clave de una organización (Donnelly et al, 1997; Veciana, 1998).

Esta importancia manifiesta del papel del directivo en la sociedad ha sido reconocida desde comienzos de siglo, generando una abundante literatura. La mayor parte de estos trabajos, sobre todo los integrados en la denominada “visión clásica”, se han aproximado a la actividad directiva desde una óptica de procesos. Sin embargo, hay autores que consideran que esta forma de conceptualizar el trabajo directivo responde realmente a la forma en que el directivo debería comportarse, pero no a la manera en que realmente se comporta (Bickerstaffe, 1981; Kotter, 1982 a).

Ello ha motivado la aparición de una corriente de pensamiento alternativa de tipo descriptiva, que define el trabajo del directivo de acuerdo a las actividades que realmente realiza (Kotter, 1982 a y b; Conger y Kotter, 1987; Araujo y García, 1999).

A su vez, dentro de la literatura sobre trabajo directivo, “la identificación de factores responsables de diferencias en el ejercicio del mismo constituye un tema de investigación sobre el que apenas se han realizado trabajos de naturaleza empírica” (Araujo y García, 1999, p. 22). Un vacío con el que también nos hemos topado en el presente trabajo de investigación: un análisis de las características demográficas de los equipos de alta direc-

ción en las grandes empresas con sede social en España. Sobre todo en lo que concierne a los estudios empíricos realizados en nuestro país.

Tomando como referencia las principales investigaciones sobre equipos de alta dirección y demografía organizacional (Pfeffer, 1983; Jackson, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Jackson, Stone y Alvarez, 1993; Hambrick, 1994; Hambrick, Cho y Chen, 1996) pertenecientes a la corriente de pensamiento *Upper Echelons*, y considerando lo expuesto hasta el momento, esta investigación persigue, fundamentalmente, tres objetivos:

- 1) Analizar las características demográficas de los equipos de alta dirección en España, comprobando su adecuación a la literatura existente al respecto. Según esta literatura cuando se resuelven problemas complejos, no rutinarios, los grupos son más efectivos cuando están compuestos de individuos que poseen una variedad de destrezas, conocimientos, habilidades y perspectivas (Bantel y Jackson, 1989).
- 2) Relacionar la diversidad/ heterogeneidad y el nivel de estas características con una variable interna, de naturaleza estratégica y organizativa, relacionada con las decisiones estratégicas que toman los altos directivos, como es el cambio estratégico. “La supervivencia de la organización en un entorno turbulento puede ser favorecida por la atracción, selección y retención de la diversidad demográfica de sus miembros, quien más tarde, tomarán importantes decisiones estratégicas” (Schneider, 1983, p. 572). “La efectividad de la implementación estratégica dependerá, entre otros, de las características de los directivos” (Galbraith y Nathanson, 1978; Kerr, 1982, Gupta y Govindarajan, 1984).
- 3) Relacionar las características de los equipos de alta dirección (su heterogeneidad y nivel) con el rendimiento de la empresa: variable final. “Los resultados organizativos se deben a las características demográficas de su equipo de dirección” (Hambrick y Mason, 1984, p. 193).

Nuestro propósito no es otro que, por un lado, ahondar en el conocimiento de las características de la alta dirección y, por otro lado, tratar de determinar la incidencia de éstas (tanto su heterogeneidad como nivel) sobre aspectos vitales en la organización como el cambio estratégico y el rendimiento organizativo. La importancia que, tanto de cara a la realidad empresarial, principalmente, como a la sociedad en general, secundariamen-

te, tienen estas variables, justifican el estudio de las mismas (Drucker, 1973 y 1974; Crai-ner y Dearlove, 2000; Davis et al, 2000; Díez et al, 2000).

Consideramos, del mismo modo, que los resultados a los que podamos llegar con la investigación de las características demográficas de los equipos de alta dirección en las grandes empresas puede:

- 1) resultar útil para futuras investigaciones que pretenden estudiar este tema de forma aislada o en relación con otras variables;
- 2) permitir alcanzar una mejor comprensión tanto del trabajo del alto directivo, de su comportamiento estratégico en la organización como de la incidencia del mismo en los resultados empresariales;
- 3) proporcionar evidencia empírica que permita apoyar o rechazar algunos planteamientos teóricos sobre *Upper Echelons*, contribuyendo con ello a esclarecer un poco el gran debate y controversia existente en torno a los mismos; y
- 4) elaborar una herramienta a partir de la que el alto directivo pueda poner en práctica, tras un conocimiento exhaustivo de las relaciones entre las variables que determinan la forma de ser de su equipo (características demográficas), la forma de actuar (cambio estratégico) y las incidencias que esta actuación tiene sobre los resultados de la empresa, las líneas de actuación más recomendables para las empresas que dirigen y de las que son máximos responsables.

Finalmente, somos conscientes de que: “las poblaciones sociales no pueden ser conocidas de forma determinista ni siquiera de forma probabilística, ya que el tiempo, el espacio y otras características contribuyen a que estas poblaciones no tengan carácter estático. Como consecuencia, las poblaciones investigadas serán cambiantes y habitualmente nos encontraremos con un cierto desconocimiento sobre ciertos parámetros y características de la población o incluso sobre su propia estructura” (Pérez y López, 1997, p. 242). Esto justifica el carácter provisional e inusual de los resultados y la necesidad de considerar las conclusiones obtenidas con precaución y según el contexto.

2.4. Hipótesis y modelos teóricos.

Hipótesis

“Nuestra vida está repleta de actuaciones basadas en supuestos. En la medida en la que éstos se ajusten a la realidad que tratan de reflejar aumentarán nuestras posibilidades de éxito mientras que, si partimos de hipótesis equivocadas, nuestras decisiones pueden llegar a tener consideraciones contrarias a las deseadas. La trascendencia de estos supuestos o hipótesis de partida aconseja, pues, prestarles una especial atención, cuidando al máximo su enunciado y llevando a cabo contrastes de hipótesis consistentes en enfrentar estos enunciados hipotéticos a la información estadística” (Pérez y López, 1997, p. 382).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, en la presente investigación trataremos de contrastar las hipótesis cuyo contenido, a continuación, pasaremos a detallar.

Una premisa básica en la investigación sobre dirección estratégica es que “los altos directivos juegan un papel dominante en la formulación de la estrategia corporativa” (Westphal y Fredrickson, 2001, p. 1113). Por su parte, investigaciones pertenecientes a la literatura *Upper Echelons* han demostrado como las experiencias de la alta dirección predicen la probabilidad y el contenido de la mayoría de los cambios estratégicos (Westphal y Fredrickson, 2001).

Es más, numerosos estudios tanto teóricos como empíricos han puesto de manifiesto que:

- 1) la alta dirección es la responsable de iniciar los cambios estratégicos (Child, 1972; Miles et al, 1978; Grimm y Smith, 1991; Hambrick, 1994). Siendo, para Tushman y Romanelli (1985) la única que “tiene la posición y el potencial para iniciar e implantar un cambio estratégico” (p. 209).

- 2) las características del equipo de alta dirección no sólo pueden jugar un papel muy importante a la hora de promover mayores cambios en esta estrategia (Finkelstein y Hambrick, 1990; Jackson, 1992 y Wiersema y Bantel, 1992), sino que
- 3) son, “como factores de poder, y junto con los factores estructurales o típicamente evolutivos (edad, tamaño, historia, recursos y capacidades, inercia y resultados organizativos), los causantes del cambio” (Romero, 2001, p. 30).

La composición demográfica del equipo de alta dirección es un indicador clave de las cuatro tendencias esperadas en el mismo (receptividad al cambio, predisposición al riesgo, diversidad de fuentes y perspectivas de información, y la creatividad e innovación en la toma de decisiones) para que estos equipos sean proactivos en el inicio del cambio estratégico. Específicamente, ciertos rasgos demográficos (poca edad, corta antigüedad en la empresa y en el equipo, elevado nivel educativo y especialización formativa) sugieren receptividad al cambio y propensión al riesgo, mientras que la heterogeneidad demográfica (edad, antigüedad organizativa, antigüedad en el equipo, formación) indica la diversidad de fuentes de información y perspectiva, creatividad e innovación en la toma de decisiones que estos cambios estratégicos conllevan (Wiersema y Bantel, 1992).

Entre las características demográficas del equipo de alta dirección que, en la literatura, se ha demostrado tienen una cierta influencia sobre el cambio estratégico sobresalen: la antigüedad de los directivos en el equipo, la experiencia funcional, la educación, la experiencia industrial, así como la heterogeneidad que los miembros de esta alta dirección presentan respecto a estas variables (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick, Chen y Cho, 1995 y Romero, 2001).

La permanencia de los directivos en la alta dirección es una de las características que más ha sido estudiada, tanto a nivel teórico como a nivel empírico (Romero, 2001, p.31). Autores como Bantel y Jackson (1989), Katz (1982), Finkelstein y Hambrick (1990), Wiersema y Bantel (1992), entre otros, coinciden en que cuanto mayor es la permanencia del equipo de alta dirección, menor es la probabilidad de que se produzca un cambio en la organización.

Por otra parte, en cuanto a la **diversidad** de esta variable demográfica, Wiersema y Bantel (1992) junto con Dutton y Duncan (1987) y Boeker (1987), consideran que la heterogeneidad de la antigüedad de los altos directivos en el equipo de alta dirección aumenta la probabilidad de que en éste se produzca un cambio organizativo. Y es que, como apuntan Finkelstein y Hambrick (1996), los grupos con distribuciones de permanencia heterogéneas presentan heterogeneidad cognitiva, aumentando ambas heterogeneidades el número de alternativas estratégicas consideradas por la alta dirección y la evaluación de esas alternativas.

Las experiencias tanto en el desempeño de su profesión como en el puesto que desempeñan dentro de las empresas pueden suponer un “significativo efecto sobre los tipos de acciones tomadas por los directivos o por el equipo de alta dirección entero” (Hambrick y Mason, 1984, p. 199). Estudios al respecto señalan como los directivos “de fuera” de la organización establecen más cambios en la estructura, procesos y personal que los ejecutivos promovidos desde dentro de la organización (Kotin y Sharaf, 1967; Carlson, 1972; Helmich y Brown, 1972), como consecuencia, principalmente, de los menores vínculos que dentro de la organización tienen establecidos y su deseo de crear nuevos, unida esta situación al menor grado de compromiso que tienen frente al *status quo* establecido (Hambrick y Mason, 1984).

El nivel educativo refleja la habilidad y destreza cognitiva de un individuo. Elevados niveles están asociados con una alta capacidad para procesar información y discriminar entre variedad de estímulos (Schroder, Driver y Streufert, 1967), una gran tolerancia a la ambigüedad (Dollinger, 1984), una elevada receptividad a la innovación (Becker, 1970; Rogers y Shoemaker, 1971; Kimberly y Evanisko, 1981) y a la necesidad de cambios en la estrategia corporativa (Wiersema y Bantel, 1992).

En la misma línea, Schroder, Driver y Streufert (1967) y Dollinger (1984) han vinculado los niveles educativos con la capacidad de procesar información y la tolerancia a la ambigüedad, mientras que, por otra parte, Bantel y Jackson (1989) y Wiersema y Bantel (1992) han mostrado la existencia de una relación entre los niveles educativos y el ratio de innovación corporativo, o la probabilidad de cambio estratégico.

El carácter de la formación. La educación avanzada en dirección, en particular, puede inculcar creencias, así como generar asunciones en la toma de decisiones. Hambrick y Mason (1984) sugirieron que “la educación directiva, anima e indica una preferencia por la complejidad administrativa” (p. 201) y Hitt y Tyler (1991) encontraron que el tipo de graduación (titulación académica) ayuda a los altos directivos a “explicar la variación que experimentan en la forma que evalúan acciones estratégicas como la selección y reclutamiento de candidatos” (Westphal y Milton, 2000, p. 380).

En lo que concierne a la **diversidad** de esta última variable demográfica, si bien es cierto que ciertos campos académicos (Ciencias e Ingeniería) están más orientados hacia el cambio estratégico que otros (Derecho, Artes), no obstante, la heterogeneidad educativa de un equipo, reflejada en su currículum (Holland, 1973) entraña probablemente “perspectivas más amplias sobre la toma de decisiones estratégicas con las que acometer el mismo” (Wiersema y Bantel, 1992, p.100).

Sobre la base de estos hallazgos anteriores, las hipótesis de investigación que planteamos, para el análisis de las dos magnitudes de nuestro estudio vinculadas con la demografía organizativa (heterogeneidad y nivel), respectivamente, son las siguientes:

A) En cuanto a la heterogeneidad de las características demográficas del equipo de alta dirección:

- **H₁:** *La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección influye en los cambios en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa.*

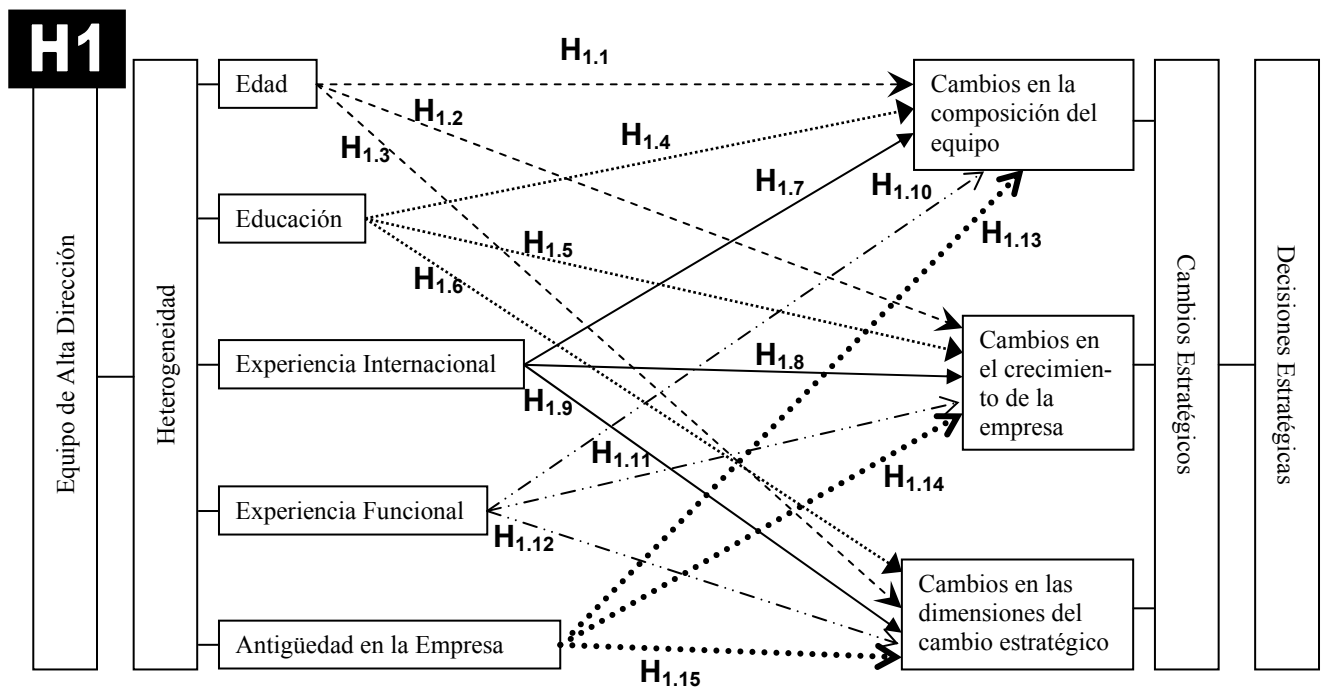
En esta investigación, con el fin no sólo de contrastar la primera de nuestras hipótesis sino de esclarecer un poco más el por qué de la misma, trataremos de analizar la posible incidencia de las variables demográficas enumeradas previamente sobre el cambio estratégico (véase figura 2.2 y cuadro 2.1). O lo que es lo mismo, como *la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección (heterogeneidad de la edad, de la educación, de la experiencia internacional, de la experiencia funcional y de la*

antigüedad en la empresa) incide en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa. En concreto en lo que respecta a cambios estratégicos como cambios en la composición del equipo, en el crecimiento de la empresa y/o en las propias dimensiones del cambio estratégico.

Como se podrá apreciar, y en función de lo que acabamos de apuntar, algunas de estas relaciones ya han sido testadas en la literatura (Gupta y Govindarajan, 1984; Wiersema y Bantel, 1992; West y Schwenk, 1996; Carpenter y Fredrickson, 2001; Romero, 2001) mientras que otras intentaremos contrastarlas en nuestra investigación.

El sentido de esas relaciones se establece en función de las revisiones teóricas realizadas, que han sido comentadas con anterioridad.

Figura 2.2: Hipótesis 1 (I): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2.1: Hipótesis 1 (II): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico

Edad de los altos directivos:

- **H_{1.1}:** Una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- **H_{1.2}:** Una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- **H_{1.3}:** Una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad en los cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Educación de los altos directivos:

- **H_{1.4}:** Una mayor heterogeneidad en la educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- **H_{1.5}:** Una mayor heterogeneidad en la educación de los miembros de la alta dirección aumenta en la probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- **H_{1.6}:** Una mayor heterogeneidad en la educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Experiencia Internacional de los altos directivos:

- **H_{1.7}:** Una mayor heterogeneidad en la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- **H_{1.8}:** Una mayor heterogeneidad de la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- **H_{1.9}:** Una mayor heterogeneidad de la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Experiencia Funcional de los altos directivos:

- **H_{1.10}:** Una mayor heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en la composición del equipo.
- **H_{1.11}:** Una mayor heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en el crecimiento de la empresa.
- **H_{1.12}:** Una mayor heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en las dimensiones del cambio estratégico.

Antigüedad en la empresa de los altos directivos:

- **H_{1.13}:** Una mayor heterogeneidad en la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye en la probabilidad de los cambios en la composición del equipo.
- **H_{1.14}:** Una mayor heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye en la probabilidad de los cambios en el crecimiento de la empresa.
- **H_{1.15}:** Una mayor heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye en los cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

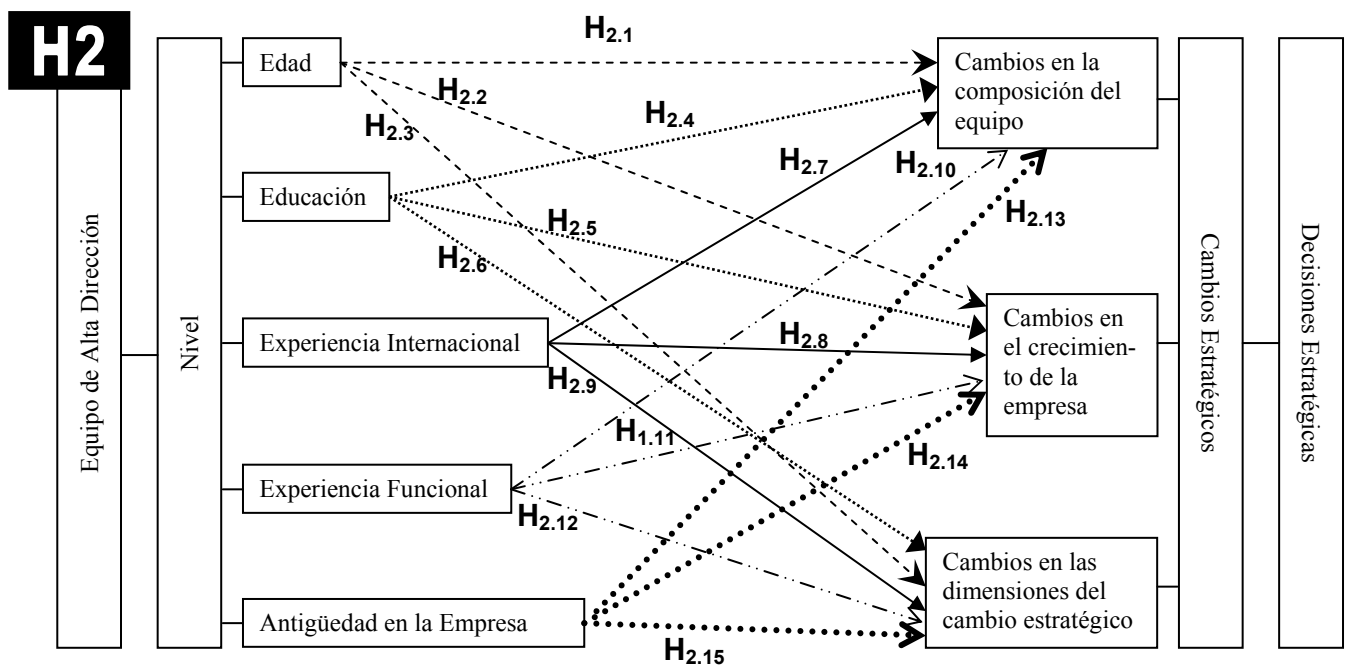
Fuente: Elaboración Propia

B) En cuanto al nivel de las características demográficas del equipo de alta dirección:

- **H₂:** *El nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección influye en los cambios en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa.*

Siguiendo con la línea de razonamiento descrita en la hipótesis previa, y persiguiendo el mismo fin, descompondremos esta segunda hipótesis en las contempladas en la figura 2.3 y el cuadro 2.2.

Figura 2.3: Hipótesis 2 (I): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2.2: Hipótesis 2 (II): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el cambio estratégico

Edad de los altos directivos:

- H_{2.1}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección está asociada con una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- H_{2.2}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección está asociada con una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- H_{2.3}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección está asociada con una mayor probabilidad en los cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Educación de los altos directivos:

- H_{2.4}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- H_{2.5}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección aumenta en la probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- H_{2.6}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Experiencia Internacional de los altos directivos:

- H_{2.7}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- H_{2.8}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- H_{2.9}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Experiencia Funcional de los altos directivos:

- H_{2.10}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en la composición del equipo.
- H_{2.11}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en el crecimiento de la empresa.
- H_{2.12}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en las dimensiones del cambio estratégico.

Antigüedad en la empresa de los altos directivos:

- H_{2.13}: Una menor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección está relacionada con una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo.
- H_{2.14}: Una menor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección está relacionada con una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa.
- H_{2.15}: Una menor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección está relacionada con una mayor probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico.

Al igual que sucedía en el caso de la heterogeneidad, algunas de estas relaciones ya han sido testadas en la literatura (Bantel y Jackson, 1989; Hitt y Tyler, 1991; Hambrick y D'Aveni, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Smith et al, 1994; West y Schwenk, 1996; Tihanyi et al, 2000) mientras que otras serán analizadas en la presente investigación.

El cambio estratégico ha sido reconocido como un fenómeno importante ya que representa el medio mediante el cual las organizaciones se ajustan al cambio de los ambientes competitivos, tecnológicos y sociales, que “de vez en cuando plantean amenazas a la continuidad de su supervivencia y su eficacia” (Kraatz y Zajac, 2001, p. 632).

El estudio del cambio estratégico supone una importante línea de estudio en el amplio campo de la dirección estratégica. Durante las décadas pasadas hubo mucha investigación productiva sobre estos tópicos (Ginsberg, 1988; Rajapolan y Spreitzer, 1997).

En los últimos años, el interés por el cambio estratégico parece ir aún más lejos, y han aparecido muchos estudios que examinan la presencia, los antecedentes y las consecuencias del cambio estratégico sobre el rendimiento (Miles y Cameron, 1982; Smith y Grimm, 1987; Boeker, 1989; Zajac y Shortell, 1989; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Meyer et al, 1990; Goodstein y Boeker, 1991; Kelly y Amburgey, 1991; Lant et al, 1992; Haveman, 1992; Amburgey et al, 1993; Zajac y Kraatz, 1993).

Ciertamente, desde su orientación hacia la dirección general, “el campo de la estrategia ha visto consistentemente los niveles de rendimiento empresarial como la variable dependiente más relevante” (Meyer, 1991, p. 824).

De hecho, aunque para Rajagopalan y Spreitzer (1997) los efectos del cambio sobre el rendimiento son ambiguos, muchos otros investigadores argumentan que el *status quo* es equivalente a competir para la derrota, y que el cambio y la diferenciación son tales que recogen todo sobre la estrategia directiva (Prahalad y Hamel, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Porter, 1996).

Es más, el cambio estratégico es considerado tradicionalmente por los investigadores estratégicos como una importante fuente de ventaja competitiva que a largo plazo garantiza la supervivencia de la empresa (Brown y Eisenhardt, 1998; Peters, 1988; Sull,

1999). Y, en este mismo sentido, Eisenhardt y Bourgeois (1988) también encuentran que la diversidad en los resultados del equipo se deriva de un amplio rango de decisiones estratégicas y de cambios en éstas.

Apoyándonos en estas consideraciones anteriores formulamos la siguiente hipótesis de investigación¹:

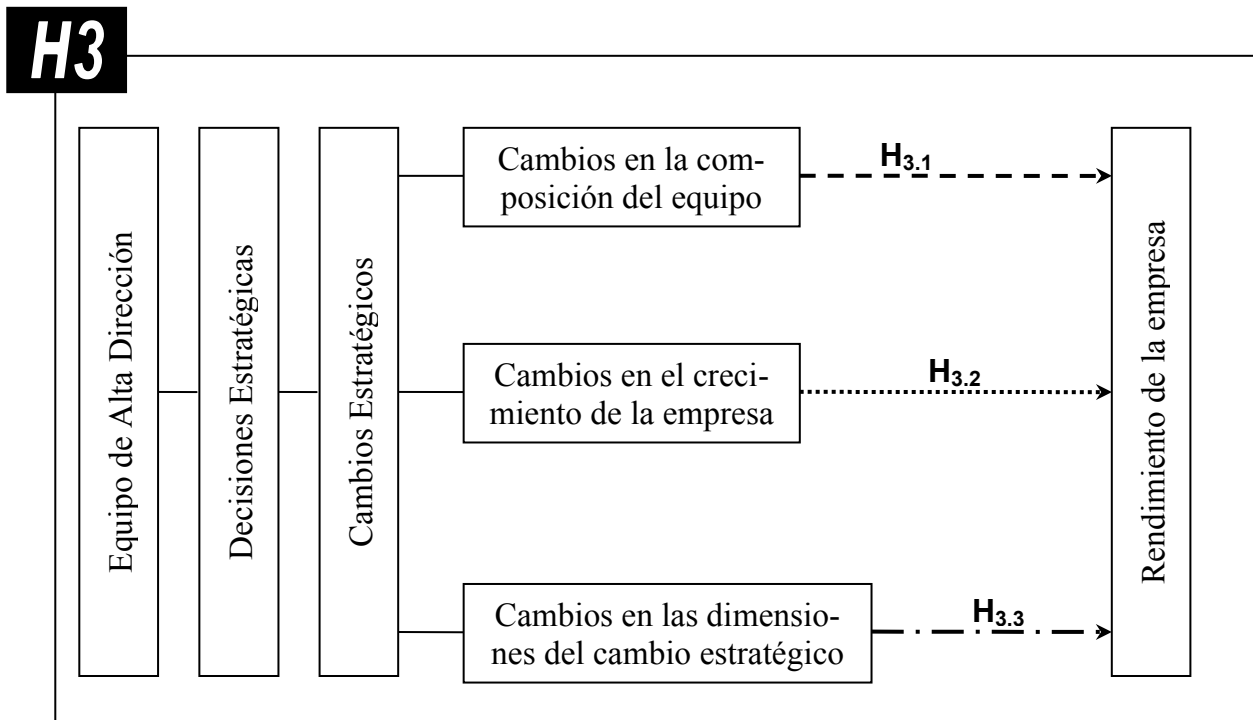
- **H₃**: *Los cambios en la composición del equipo, en el crecimiento de la empresa y en las propias dimensiones del cambio estratégico influyen sobre el rendimiento de las empresas para las que trabajan.*

Siguiendo las líneas de investigación anteriores, en este trabajo analizaremos los efectos de los cambios estratégicos adoptados por la alta dirección sobre el rendimiento empresarial. Una vez más, concretamos el estudio del cambio estratégico analizándolo a través de sus dos dimensiones (Finkelstein y Hambrick, 1992; Carpenter, 2002) y dos posibles tipos de cambio estratégico: el cambio en el tamaño de la empresa y el cambio en la composición del equipo (ver figura 2.4 y cuadro 2.3).

En estas ilustraciones gráficas recogemos, además, el sentido que, en torno a las relaciones existentes entre las variables cambio estratégico y rendimiento, trataremos de contrastar. Una elección que reconocemos, a priori, puede ser ampliamente discutible, dada la gran diversidad de posturas tanto a favor como en contra del sentido real existente entre ambas magnitudes que nos encontramos en la literatura; pero por la que, en virtud de tanto esta controversia como de nuestras convicciones al respecto, nos hemos decantado finalmente. Consideramos que, al no tener un apoyo teórico sólido, sólo el resultado final del contraste nos permitirá determinar el grado de acierto de esta elección.

¹ Una hipótesis que se mantendrá invariante, es decir, será válida para los dos modelos teóricos que trataremos de contrastar en esta investigación y que presentamos al final de este capítulo II.

Figura 2.4: Hipótesis 3 (I): Relación entre cambio estratégico y rendimiento



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2.3: Hipótesis 3 (II): Relación entre cambio estratégico y rendimiento

- **H_{3.1}**: Los cambios en la composición del equipo de alta dirección influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas.
- **H_{3.2}**: Los cambios en el crecimiento de la empresa influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas.
- **H_{3.3}**: Los cambios en las dimensiones del cambio estratégico como consecuencia de acciones estratégicas llevadas a cabo por la alta dirección influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas.

Fuente: Elaboración propia

“Los indicadores demográficos empleados en las investigaciones que han tratado la relación heterogeneidad de los equipos de alta dirección-rendimiento, han contribuido a mostrar la importancia que de hecho tienen los altos directivos para los resultados de sus empresas” (Priem et al, 1999, p. 935). Es más, la literatura sobre demografía del equipo de alta dirección y rendimiento ha contribuido en gran medida a tratar de redireccionar la atención de la investigación hacia los altos directivos, mostrando que éstos son importantes para el rendimiento empresarial. Así, esta literatura ha encontrado, por ejemplo, que la diversidad más amplia del equipo de alta dirección está relacionada con el mejor rendimiento de la empresa en un entorno turbulento (Haleblian y Finkelstein, 1993), la innova-

ción más elevada (Wiersema y Bantel, 1992) o la mayor creatividad del equipo de alta dirección (Bantel y Jackson, 1989).

No obstante, Priem et al (1999) consideran que los resultados de esta literatura no permiten determinar: 1) qué constructo heterogéneo específico está representado a partir de varias variables demográficas, 2) si la explicación teórica ofrecida por las relaciones empíricas son mejores o peores que otras explicaciones plausibles y 3) la implicación práctica para los directivos.

Y es que, como estos mismos investigadores apuntan: “los estudios de heterogeneidad del equipo de alta dirección, basados en las características demográficas de sus miembros, están limitados por una serie de equilibrios intrínsecos los cuales sacrifican la validez del constructo a la hora de efectuar una medición fiable, la explicación que subyace en la predicción, y la descripción del fenómeno en sí” (p. 935).

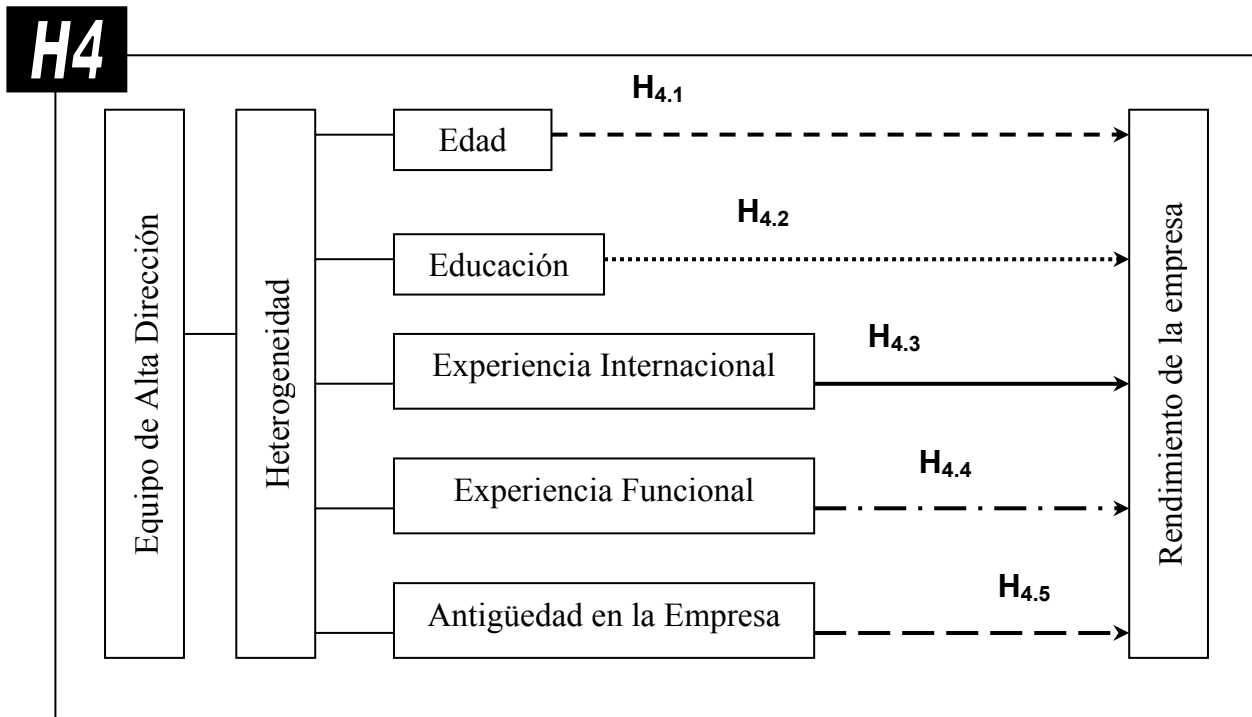
Estas limitaciones de los estudios sobre las variables demográficas de los equipos de alta dirección han sido un obstáculo para su empleo a la hora de especificar cómo los altos directivos influyen en sus empresas. En un intento de salvar este último problema formulamos, junto con las hipótesis relativas a la relación heterogeneidad de las variables demográfica - rendimiento, otras vinculadas al nivel de estas características demográficas. Coincidimos, en este último punto, entre otros, con Priem (1990), Wiersema y Bantel (1992), Katz (1982) y Goll et al (2001).

Nuestras hipótesis quedan, pues, de la siguiente forma:

A) En cuanto a la heterogeneidad de las características demográficas del equipo de alta dirección:

- **H₄**: *La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección (heterogeneidad de la edad, de la educación, de la experiencia internacional, de la experiencia funcional y de la antigüedad en la empresa) inciden en el rendimiento empresarial.*

Figura 2.5: Hipótesis 4 (I): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2.4: Hipótesis 4 (II): Relación entre la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento

- **H_{4.1}**: La heterogeneidad de la edad de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{4.2}**: La heterogeneidad de la educación de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{4.3}**: La heterogeneidad de la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{4.4}**: La heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{4.5}**: La heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen.

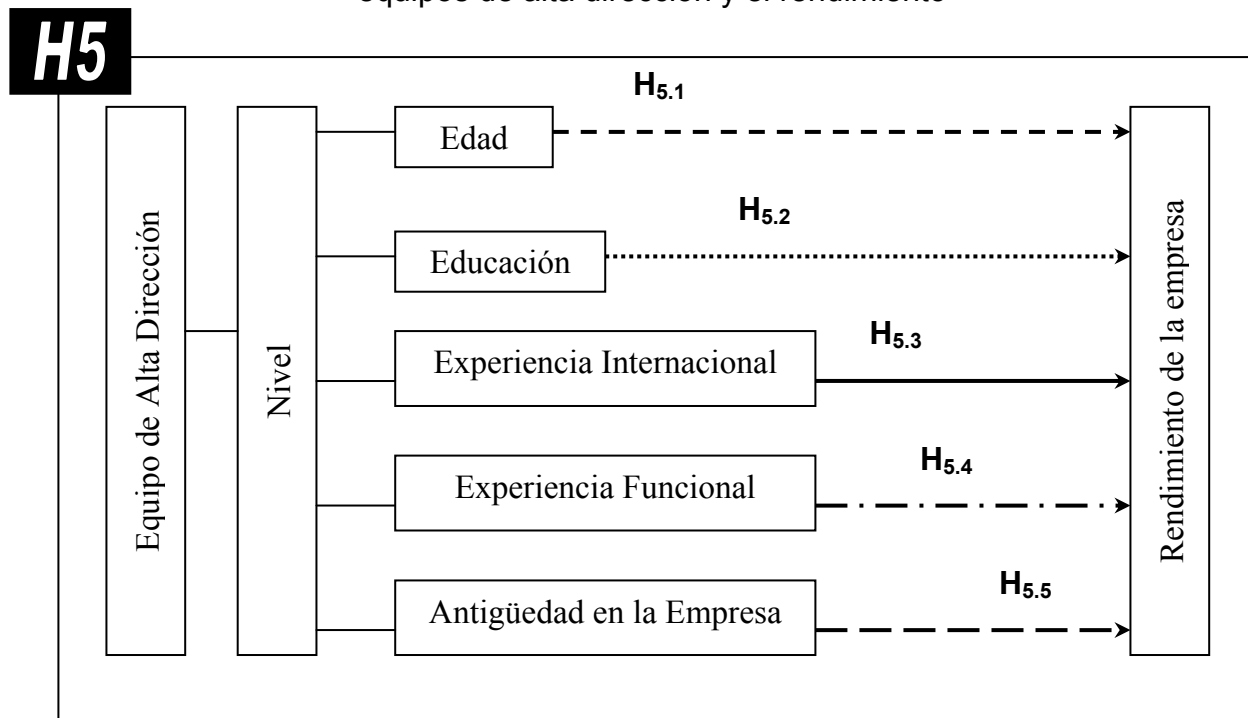
Fuente: Elaboración propia

B) En cuanto al nivel de las características demográficas del equipo de alta dirección:

- **H₅**: *El nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección (mayor o menor edad, educación, experiencia internacional, experiencia funcional y antigüedad en la empresa) inciden en el rendimiento empresarial.*

Una hipótesis, esta quinta, que, al igual que las anteriores, trataremos de contrastar a partir de su descomposición en las siguientes subhipótesis (véase figura 2.6 y cuadro 2.5).

Figura 2.6: Hipótesis 5 (I): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2.5: Hipótesis 5 (II): Relación entre el nivel de las variables demográficas de los equipos de alta dirección y el rendimiento

- **H_{5.1}:** Una menor edad de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{5.2}:** Una mayor educación de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{5.3}:** Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{5.4}:** Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen.
- **H_{5.5}:** Una mayor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen.

Fuente: Elaboración propia

Modelos Teóricos

Hambrick y Mason (1984) argumentaron que las características demográficas de los altos directivos eran determinantes de la elección estratégica y, a través de esta elección, del rendimiento organizativo. De forma similar, otros estudios (Bantel y Jackson, 1989; Murray, 1989; Norburn y Birley, 1988, O'Reilly y Flatt, 1989) han encontrado un vínculo de unión entre los equipos de alta dirección y la formulación de estrategias y el rendimiento (Wiersema y Bantel, 1992).

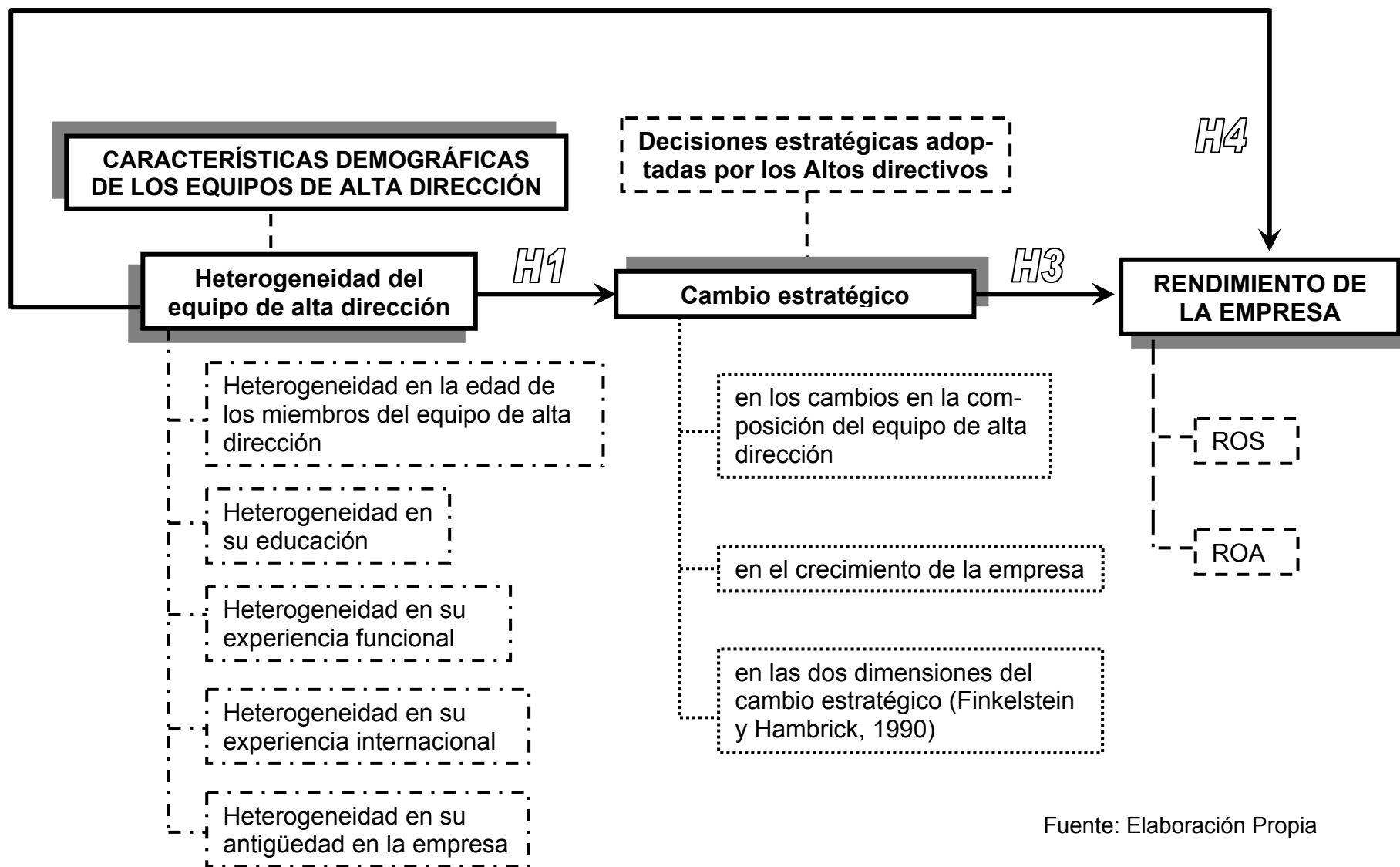
Desafortunadamente, un amplio "gap causal" existe en la literatura empírica entre las características demográficas de los ejecutivos y el rendimiento de la empresa. Los mecanismos específicos a partir de los cuales la teoría *Upper Echelons* sugiere que, bien la heterogeneidad o bien el nivel del equipo de alta dirección puede influir sobre el rendimiento de la empresa, permanecen generalmente inexplorados. No obstante, la mayoría de los postulados de esta corriente de pensamiento sugieren que las características demográficas del equipo de alta dirección influye en el rendimiento empresarial indirectamente a través de otras variables, como la elección de la estrategia, el proceso de interacción grupal, la cohesión dentro del grupo o la implementación efectiva (Hunt, Boal y Sorenson, 1990; Smith et al, 1994; Finkelstein y Hambrick, 1996; Lawrence, 1997).

El principal problema de la demografía organizativa, según Rosenger (1968), es el hecho de que "los indicadores demográficos permanecen, en la mayoría de los casos, sin medir" (p. 63). Por su parte, Kraatz y Zajac (2001) sugieren, además, como la investigación previa sobre el cambio estratégico generalmente ha descuidado la heterogeneidad de los recursos y, más expresamente, "no ha considerado suficientemente como las diferencias de recursos pueden afectar tanto a la propensión de una organización de cambiar estrategias en respuesta a cambios ambientales, como a los resultados de cada uno de los cambios estratégicos" (p. 633). Situación que, igualmente, se vuelve a repetir para el caso del nivel de estos recursos con los que cuenta la empresa.

A pesar de lo anterior, la interpretación común de la literatura *Upper Echelons* sigue siendo que los altos directivos influyen en la conducta y el rendimiento de la empresa, a partir, generalmente, de su dirección estratégica. Esto es indicado, entre otros, "por la observación del cambio estratégico" (Westphall y Fredrickson, 2001, p. 1114). Una variable

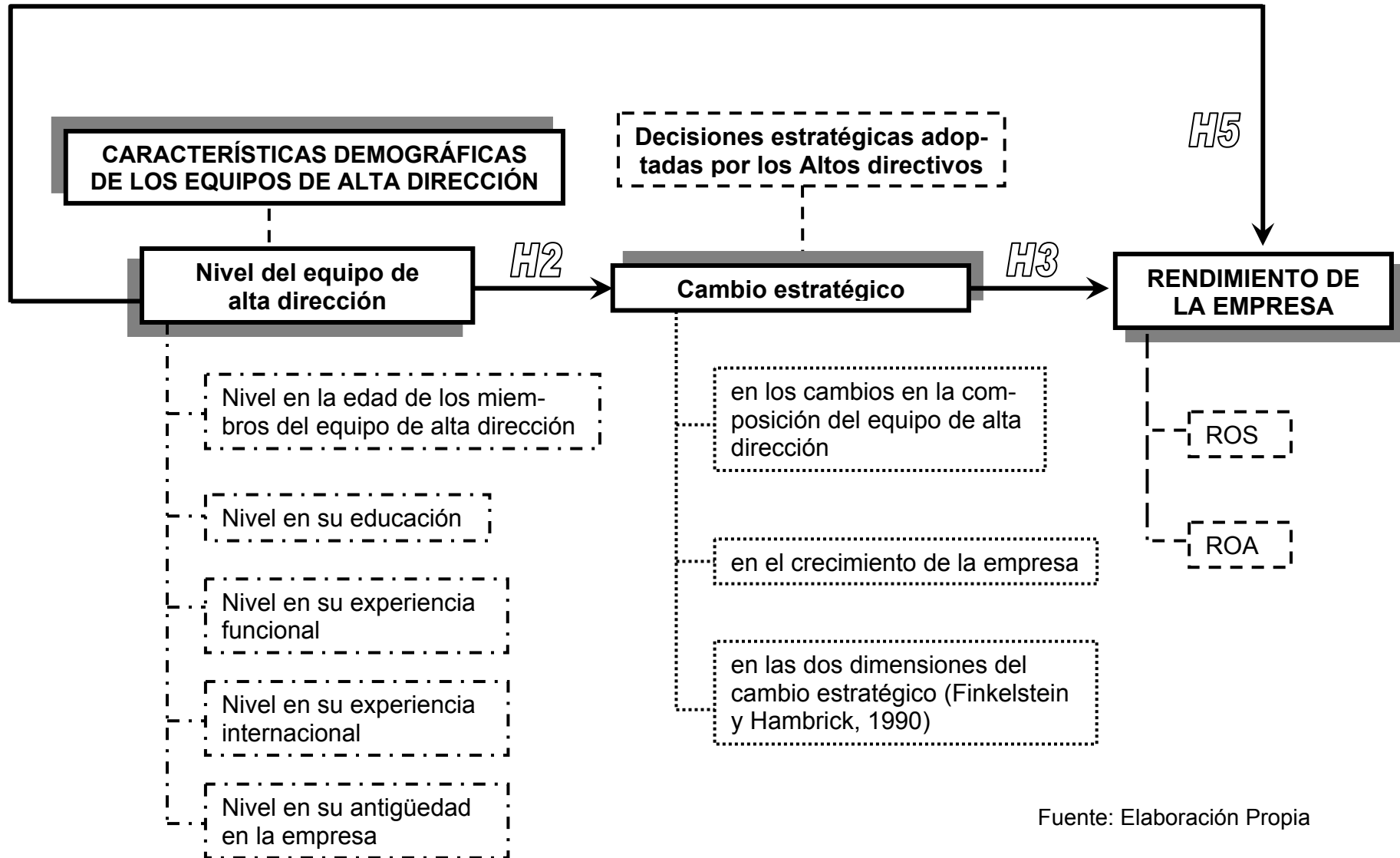
que nosotros consideraremos en nuestra investigación como intermedia en la relación existente, por un lado, entre la heterogeneidad del equipo de alta dirección y el rendimiento empresarial, y por otro lado, entre el nivel de las variables demográficas de este equipo de alta dirección y dicho rendimiento. Relaciones que trataremos de contrastar y analizar a partir de los modelos teóricos que mostramos a continuación (véase figura 2.7 y figura 2.8). Modelos teóricos que presentamos, además, como conclusión final del capítulo.

Figura 2.7: Hipótesis y modelo teórico I: heterogeneidad de las variables demográficas



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2.8: Hipótesis y modelo teórico II: nivel de las variables demográficas



Fuente: Elaboración Propia

PARTE II: MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

3.1. Introducción.

El principal objetivo de este capítulo será establecer tanto el diseño como de la metodología que vamos a emplear para analizar la cuestión de investigación que nos hemos propuesto en este estudio y examinar las hipótesis formuladas en el capítulo precedente.

Para dar respuesta a este objetivo, la estructura del capítulo tercero (figura 3.1) comprende los siguientes apartados:

En primer lugar tratamos de expresar toda la complejidad, laboriosidad y rigurosidad que entrañó la culminación del proceso de obtención de la información necesaria para la realización de la parte empírica de esta investigación. Uno de los grandes problemas en la investigación sobre características demográficas de los equipos de alta dirección, al menos en España, es la obtención de la información, que no está disponible en bases de datos secundarias y que resulta difícil de completar para todo el equipo de una empresa.

Una vez detallado este proceso, en segundo lugar, se procede a describir la población que será objeto de estudio en la misma. El estudio de los equipos de alta dirección implica centrar el análisis en las empresas de una cierta dimensión, pues son las compañías que disponen real y efectivamente de estos equipos. Nuestra intención era obtener una muestra lo más representativa posible con el objeto de aumentar la realidad externa de los resultados.

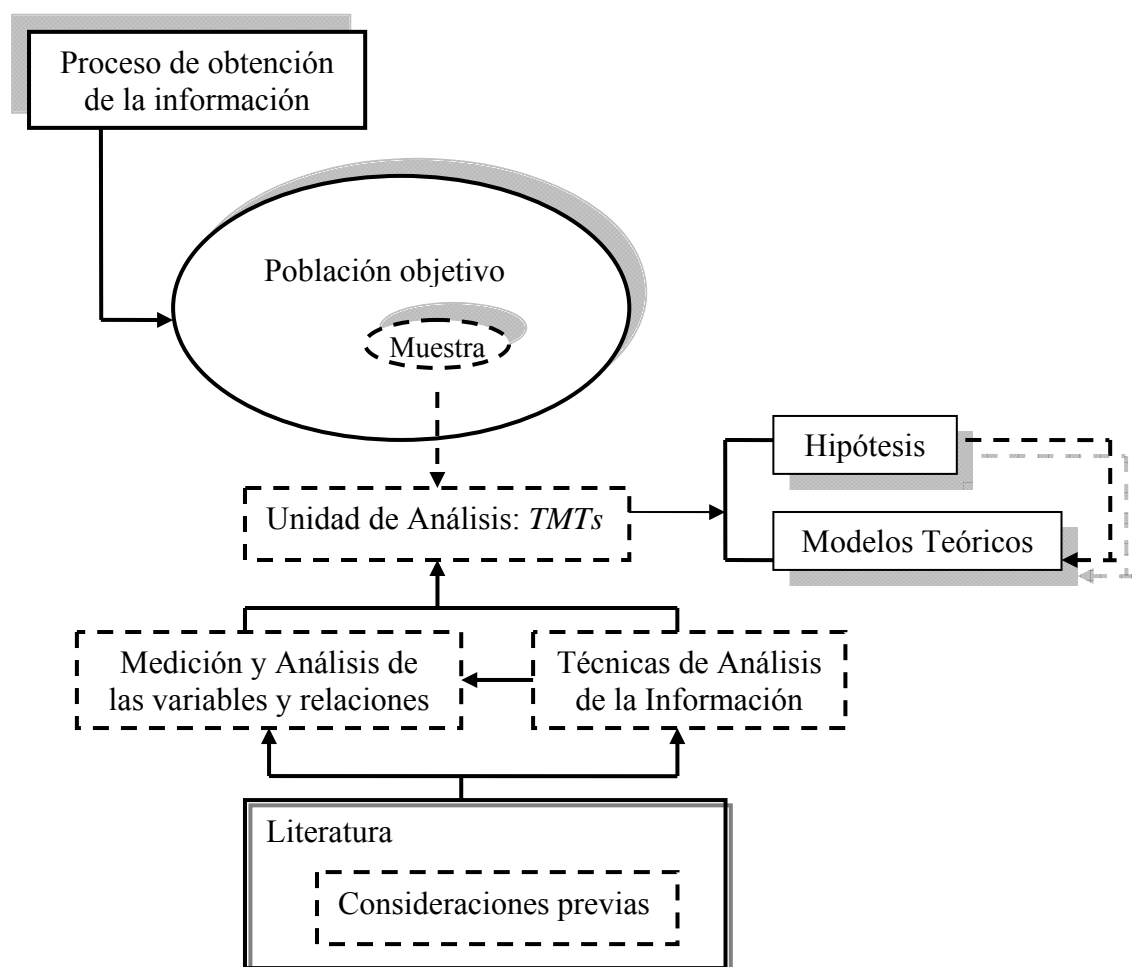
En tercer lugar, revisamos de forma exhaustiva las diferentes metodologías y técnicas utilizadas en la literatura para instrumentar y analizar las tres variables principales que abordamos en la misma: las características demográficas de los equipos de alta dirección, el cambio estratégico y el rendimiento, así como las diferentes relaciones que, entre estas variables, pretendemos testar. Este estudio nos permitirá “justificar, con mayor rigor, la

metodología que hemos considerado oportuna seguir en el presente trabajo de investigación” (Araujo y García, 1999, p. 26).

En cuarto lugar, establecemos una serie de consideraciones previas al análisis que hemos efectuado en el presente trabajo, y cuyos principales resultados abordaremos en el capítulo cuarto.

Por último, finalizamos el capítulo con la descripción de las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis y los modelos teóricos planteados en la investigación (capítulo II).

Figura 3.1: Estructura del Capítulo III



Fuente: Elaboración propia

3.2. Proceso de obtención de la información.

Para la obtención de los datos demográficos, núcleo de la parte empírica de nuestra investigación, hemos utilizado las dos principales líneas de trabajo que los investigadores en demografía directiva han venido empleando. Principalmente, fuentes de información secundaria: anuarios, periódicos y revistas especializadas² (Waldman y Yammarino, 1999; Westphal y Milton, 2000; Pegels, Song y Yang, 2000); y, secundariamente, al objeto de completar esta información, datos primarios obtenidos a partir de la puesta en contacto con nuestra población objetivo³: vía e-mail o telefónicamente, bien a través de sus respectivas secretarías o directamente contactando personalmente con los mismos o con los directores de personal de las compañías en las que trabajan (West y Schwenk, 1996; Simon, Pelled y Smith, 1999; Kilduff, Angelmar y Mehra, 2000; Pitcher y Smith, 2001).

La elevada dificultad de contactar con los individuos que integraban nuestra muestra, altos ejecutivos de grandes empresas españolas, junto con la fiabilidad y rigurosidad en el tratamiento de esta información que, por otra parte, las fuentes de información secundarias empleadas nos ofrecían, condicionó el orden de búsqueda previamente señalado. Esta labor nos ha llevado completarla, aproximadamente, dos años y medio (desde septiembre de 2001 hasta abril de 2003). El grado de dificultad en la obtención de la misma, junto con la carencia de bases de datos específicas, fueron los principales causantes de este amplio intervalo de tiempo.

Junto a la información relativa a las características demográficas, la investigación requería la disposición de otra información empresarial: datos económicos - financieros

² Se realizó una exhaustiva revisión, entre otros: a) de revistas que forman parte del fondo de las bibliotecas de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, y el de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia (Nueva Empresa, Actualidad Económica, Dirigentes, El Empresario, Ranking, IPMark, Fomento de la Producción, Fortune, Agenda de la Empresa, Mk Marketing+Ventas, Emprendedores...); b) de periódicos (Expansión, Cinco Días, El País, ABC,...), completando la búsqueda, en este caso, con la información proporcionada por la base de datos BARATZ; c) de libros y otras publicaciones como: Quien es Quien en España, 2000; Quien es Quien en Europa: CEE, 1991; Who's Who in the world, 2001; Who's Who in Finance and Industry, 2000; Who's Who in Spain, 2003...; d) de las páginas web de las empresas de nuestra población objetivo...

³ Esta "puesta en contacto" requirió, entre otros: a) una segunda búsqueda a través del Duns (2003), revistas, páginas web...de "algún medio" a través del cual pudiésemos entrar en contacto con los altos directivos de nuestra muestra (direcciones de correo electrónico y/o números de teléfono, propios o de cualquier otro posible "enlace" dentro o fuera de la empresa), b) un meticuloso y exhaustivo archivo de estos datos (tras, en muchos casos, su actualización); c) la elaboración de distintos modelos de carta de presentación, petición y seguimiento de los datos que necesitábamos y que a partir de las mismas requeríamos, así como de agradecimiento tras recibir la información; d) alguna que otra llamada telefónica...

(partidas contables, principalmente) e información sobre determinados aspectos de la empresa como el tamaño del equipo de dirección, el número de miembros de los distintos equipos de dirección o la composición de los mismos. El volumen de información implicaba una elevada complejidad, pero se trata de una información accesible en potentes bases de datos, por lo que pudo ser obtenida con cierta celeridad, aunque no menos laboriosidad (desde febrero hasta abril de 2003). Estos datos, necesarios para el cálculo de los indicadores de cambio estratégico y de rendimiento de las distintas entidades de nuestra muestra, fueron obtenidos a partir de fuentes estrictamente secundarias bastante consolidadas (la base de datos SABE, la propia empresa a partir de informes de gestión y cuentas anuales proporcionados bien a partir de sus páginas web o directamente mediante su envío mediante correo ordinario, la CNMV, servidores económicos - financieros como Yahoo! Finanzas o 5dias.com, los números extraordinarios de revistas especializadas...). Entre los criterios de selección de estas fuentes destacaremos la fiabilidad y rigurosidad de la información de los datos que contienen, la transparencia y la facilidad de acceso a los mismos y el no excesivo coste que esto último nos suponía.

Finalmente, y en cuanto a este proceso de obtención de la información que venimos describiendo en párrafos anteriores, precisar que se empleó, siempre que las circunstancias nos lo permitieron, la misma fuente de información secundaria⁴ para evitar posibles inconsistencias entre bases de datos. Únicamente, y al objeto de concretar o de contrastar algún que otro tipo de información, fueron empleadas otro tipo de fuentes; pero siempre, insistimos, sobre todo en cuanto a la información económico-financiera y al objeto de corroborar algún dato obtenido a partir de la base de datos principal, SABE. En todo caso, es preciso considerar que: “la información con la que habitualmente trabajamos- y especialmente, la información económica- raramente nos proporciona resultados “exactos”. Ello se debe a la propia incertidumbre presente en nuestro entorno, que podrá ser reducida en la medida en que dispongamos de información, pero nunca eliminada por completo” (Pérez y López, 1997, p. 348).

⁴ La revista Nueva Empresa para determinar los miembros que integraban nuestra unidad de análisis: los equipos de alta dirección y SABE para la determinación de los indicadores de cambio estratégico y rendimiento.

3.3. Población, tamaño muestral y unidad de análisis.

La rigurosidad y fiabilidad de la información que contiene junto con la información sobre la rentabilidad de las compañías que conforman su parquet, fueron determinantes para la elección de la Bolsa de Madrid como punto de partida.

Partimos pues de una muestra inicial de 1.294 empresas que, en total y durante el año 2000, cotizan en esta Bolsa. Un periodo temporal relativamente reciente en el análisis de los resultados del estudio, y con un margen suficientemente amplio (periodo de estudio - periodo actual) para poder conseguir los datos necesarios. Unos datos que, por otra parte, son los más recientes en las fuentes de información secundarias a las que hemos podido tener acceso.

De esta población inicial, son descartadas, en primer lugar, todas aquellos grupos empresariales o entidades que pertenecen al Sector Financiero (Bancos, SIMCAV/SIMCAVF), dada la dificultad posterior que entraña la medición de los aspectos vinculados al rendimiento de este sector, quedando con ello reducida nuestra muestra inicial a un total de 156 empresas.

En segundo lugar, de estas 156 empresas, teniendo presente que, una organización, para ser considerada gran empresa ha de contar con: “más de 250 empleados, un activo superior a los 450 millones de pesetas y un volumen de ventas superior a los 1.750 millones de pesetas” (Díez et al, 1996; González y González, 1993, Normativa Comunidad Europea), son descartadas 69 entidades, con lo que nuestra muestra queda reducida a 87 compañías. En este sentido hemos de hacer una doble precisión.

Por un lado, que el hecho de que nos hayamos centrado en los equipos de alta dirección de estas grandes empresas responde simplemente a que ésta es la línea de acción que han seguido las investigaciones precedentes (Wiersema y Bantel, 1992; Boeker, 1997a; Barsade et al, 2000; Essen y Brannen, 2000; Golden y Zajac, 2001, entre otros), aumentando de esta forma la comparabilidad y posible interpretación de los resultados.

Por otro lado, que si bien somos conscientes de que la normativa europea permite que para ser considerada como gran empresa una entidad puede cumplir sólo con el requisito del volumen de facturación, en este trabajo, con el propósito de aportar un mayor

rigor y precisión a los resultados obtenidos, hemos optado por condicionar la elección final de las empresas que constituían nuestra muestra de referencia, a aquellas entidades que junto con este requisito de facturación, cumplían además con el del volumen de empleados. Esta decisión viene justificada porque consideramos que la presencia y eficacia de los equipos de alta dirección, teniendo en cuenta las funciones que desarrollan, está condicionada por el tamaño de la empresa, medido principalmente, por el número de empleados.

El número de empresas resultante, 87, era claramente insuficiente para realizar un análisis empírico riguroso y obtener, en consecuencia, unos resultados fiables, por lo que decidimos ampliarlo. Para ello, recurrimos a la información que al respecto y para el año objeto de estudio (2000) publicó la revista *Actualidad Económica*, en concreto en un número extra que, anualmente, esta revista edita: “Cuáles son, cuánto venden y quién manda en las 5.000 mayores empresas” (*Actualidad Económica*, Octubre del 2001, nº 2.262).

De las 5.783 compañías que por sectores este número contiene (4.987 empresas industriales y de servicios, 560 Bancos y Entidades Financieras, y 796 grupos de sociedades), siguiendo con los criterios de selección establecidos inicialmente en el examen de las empresas cotizadas, fueron descartadas, en primer lugar, los 560 Bancos y Entidades Financieras; en segundo lugar, todas aquellas empresas que no cumplían con los dos requisitos elegidos para ser consideradas grandes empresas; en tercer lugar, todas aquellas entidades con una actividad muy diversificada, dados los problemas futuros que conllevaría la medición del rendimiento; y, en último lugar, para evitar duplicidades, todas aquellas entidades que aparecían como integrantes de los grupos de empresas elegidos para formar parte de nuestra población objeto de estudio.

Para poder realizar esta última labor, dado que *Actualidad Económica* no hace alusión a las empresas que forman parte de los 796 grupos empresariales que presenta, sino que proporciona información tanto del grupo como de las entidades que contiene, atendiendo a una clasificación sectorial y no por persona jurídica, recurrimos a otra revista especializada, del mismo carácter y similitud: *Fomento de la Producción*, que, en una edición extraordinaria del año 2001 (*Fomento de la Producción*, Edición 2001, “Las 2.000 mayores empresas españolas”) junto con los datos económicos - financieros, número de empleados, domicilio social y otros datos también recogidos en *Actualidad Económica*,

aporta una pequeña historia de la empresa o en su caso del grupo en cuestión, junto con las empresas que integran estos grupos.

Tras estas depuraciones, la muestra queda reducida, inicialmente, a 500 entidades jurídicas, entre empresas individuales y grupos empresariales; y tras el proceso de obtención de las variables demográficas de los miembros de los equipos de alta dirección de estas compañías, finalmente, a 157 grandes empresas con sede social en España.

“(…) La disminución del número de unidades investigadas permite aumentar el detalle con el que éstas se analizan y en consecuencia la calidad de los resultados. Esta ventaja, junto con el ahorro en tiempo y costes, justifica el interés que tienen en estadística las investigaciones muestrales” (Pérez y López, 1997, p. 242). Una información muestral que es el punto de partida para un amplio abanico de procesos inferenciales como el que aquí se aborda.

El objeto de nuestro análisis no es otro que el analizar la incidencia de las variables demográficas de los equipos de alta dirección de las grandes empresas con domicilio social en España sobre el rendimiento que éstas obtienen. En consecuencia la unidad de análisis de esta investigación es la empresa, debiendo conseguir de ella información acerca de las características demográficas de su equipo completo de alta dirección así como otros datos que permiten medir el cambio estratégico y el rendimiento.

Tras establecer la muestra de empresas inicial (500, entre empresas y grupos de sociedades), el siguiente paso se encamina a buscar los integrantes de los equipos de alta dirección de las entidades elegidas. Esta labor fue realizada, en su mayor parte, mediante la consulta de la revista Nueva Empresa, en su número 466 (Nueva empresa, nº 466, Diciembre de 2001, “3.500 primeras empresas españolas. 15.000 Directivos Clave”).

El análisis de la información contenida en esta revista nos permite apreciar que en lo que respecta a determinadas entidades, Nueva Empresa sólo recoge un número muy reducido de integrantes de su equipo directivo (uno u dos, en su mayoría el presidente o consejero delegado) y para otras, no hace alusión a dichos miembros. Esta situación obligó a buscar otras alternativas que permitieran completar el cuadro directivo de cada empresa o grupo empresarial. Recurrimos así a otras vías para captar esta información

(páginas webs de las empresas, buscadores de internet, otras revistas del sector empresarial, anuarios...).

Los resultados de esta búsqueda se traducen en la obtención de los equipos de dirección de 330 empresas (unos 1531 directivos), obtenidos en un 90% a partir de Nueva Empresa y el 10% restante a través de los medios alternativos señalados.

Una muestra de directivos y de empresas que consideramos representativa de la realidad que estudiamos, y que tomamos como referencia al objeto de iniciar la búsqueda de las variables demográficas de estos directivos tratadas en esta investigación: edad, formación, experiencia funcional e internacional y antigüedad en la empresa y en el cargo.

La búsqueda exhaustiva y laboriosa realizada permitió obtener los atributos demográficos de los equipos completos de alta dirección de 157 empresas con sede social en España, lo que suponía un total de 846 altos directivos.

3.4. Medición y análisis de las variables.

3.4.1. Variables demográficas del equipo de alta dirección.

Para la medición y análisis de las variables demográficas de los equipos de alta dirección nos hemos basado, entre otros, en los estudios que al respecto han efectuado Wiersema y Bantel (1992), Boeker (1997a), Barsade et al (2000), Essec y Brannen (2000), Westphal y Milton (2000), Carpenter y Fredrickson (2001), Golden y Zajac (2001) y Carpenter (2002). En este sentido nos gustaría hacer constar que la metodología seguida por la literatura es bastante homogénea, pues existe coincidencia en el tratamiento y análisis de las variables, lo que da bastante consistencia y fiabilidad a esta parte de nuestro análisis. Homogeneidad que se repite, igualmente, con relación a la tercera de las variables consideradas, el rendimiento, pero que, desgraciadamente y muy a nuestro pesar, tal y como explicaremos llegado el momento, no hemos podido alcanzar a la hora de analizar el cambio estratégico.

a) **Edad de los altos directivos (Top managers' Age)**. Codificamos esta variable demográfica empleando para ello la fecha de nacimiento de los altos directivos.

La edad se determinó como diferencia entre el año 2000 y el año de nacimiento del directivo. Operamos de esta forma, como otros muchos investigadores (Chown, 1960; Carlsson y Karlsson, 1970; Hart y Mellons, 1970; Child, 1974; Taylor, 1975; Alutto y Hrebiniak, 1975; Setevens, Beyer y Trice, 1978; Hambrick y Mason, 1984; Wiersema y Bantel, 1992; Pegels et al, 2000; Tihanyi et al, 2000).

b) **Antecedentes educativos (Educational Background)**. Para la medición y posterior análisis de esta variable demográfica empleamos tres indicadores:

- 1) El nivel de estudios de los altos directivos (Becker, 1970; Colins y Moore, 1970; Rogers y Shoemaker, 1971; Collins, 1971; Channon, 1979; Stanworth y Giddens, 1974; Kimberly y Evanisko, 1981; Pfeffer, 1981). Los valores obtenidos en este caso fueron codificados asignándoles los siguientes valores en función de que el alto directivo presentara un determinado nivel educativo u otro:

- 1= Nivel formativo básico;
- 2= Diplomados;
- 3= Diplomados + Másters y Cursos de Postgrado (PDD; PDE; PDG; PADE; DEDI...);
- 4= Licenciados;
- 5= Licenciados + Másters y Cursos de Postgrado;
- 6= Licenciados + Otros;
- 7= Doctores;
- 8= Doctores + Másters y Cursos de Postgrado;
- 9= Catedráticos.

- 2) La especialización educativa (Wiersema y Bantel, 1992; Pegels et al, 2000). Para la creación de este indicador nos basamos en otro previo: la titulación del alto directivo. Una titulación que, tras una primera codificación atendiendo a la carrera universitaria cursada por cada uno de los integrantes del equipo de alta dirección, posteriormente, y siguiendo los programas de enseñanzas superiores de nuestro país, agrupamos por áreas de conocimiento. Áreas de conocimiento y carreras universitarias que pasamos a detallar a continuación.

- 1= Artes y Humanidades (Bellas Artes, todas las Filologías, Filosofía, Geografía e Historia);
- 2= Ciencias de la Salud (Medicina, Farmacia, Odontología, Fisioterapia);
- 3= Ciencias Sociales y Jurídicas (Económicas y Empresariales, Relaciones Laborales, Trabajo Social, Ciencias de la Educación, Psicología, Ciencias de la Información, Derecho, Turismo);
- 4= Ciencias Exactas y Naturales (Biología, Física, Matemáticas y Químicas);
- 5= Ingeniería y Tecnología (Arquitectura, Ingeniería, Informática y Estadística);
- 6= Especialización Mixta (altos directivos con titulaciones universitarias que abarcan más de una especialización o área de conocimiento).

- 3) El carácter de la formación. Según la procedencia o el lugar en el que el alto directivo ha cursado sus estudios este indicador toma los siguientes valores:

- 1= Si el alto directivo los ha completado íntegramente en España;
- 2= Si el alto directivo los ha completado íntegramente fuera de España; y
- 3= Para aquellos casos en los que el alto directivo ha realizado sus estudios tanto en España como en el Extranjero.

Una vez más, fue revisada la biografía de cada alto directivo al objeto de poder identificar todos los datos necesarios para codificar los indicadores relativos a esta característica demográfica. Actuación que, ya adelantamos, se repetirá para el resto de variables demográficas de nuestro estudio.

c) **Experiencia Internacional (Internacional Experience)**. Al igual que en el caso anterior, en la medición y posterior análisis de esta característica demográfica empleamos más de un indicador. A saber:

- 1) Experiencia Internacional del alto directivo. Este indicador, en virtud de la información disponible en torno a la misma y para cada miembro del equipo de alta dirección, fue codificado de la siguiente forma:

- 1= No tiene ninguna experiencia ni vinculación con actividades relacionadas con el extranjero;
- 2= Ha desempeñado funciones internacionales en España y fuera de España siempre en la misma empresa;
- 3= Ha desempeñado funciones internacionales en España y fuera de España para empresas diferentes;
- 4= Ha desempeñado funciones internacionales sólo en España siempre para la misma empresa;
- 5= Ha desempeñado funciones internacionales en España para la misma empresa y fuera de España para empresas diferentes;
- 6= Ha desempeñado funciones internacionales desde territorio español para empresas diferentes;
- 7= Ha desempeñado funciones internacionales fuera de España siempre en la misma empresa;
- 8= Ha desempeñado funciones internacionales fuera de España en la empresa actual y en otras empresas diferentes a la actual;
- 9= Ha desempeñado funciones internacionales sólo fuera de España en empresas diferentes.

- 2) Nº de años que el alto directivo ha estado desempeñando funciones internacionales y 3) TMT internacional work experience. Un indicador, éste último, empleado por Tihanyi et al (2000), Carpenter y Fredrickson (2001) y Carpenter (2002), que no es más que “el porcentaje total de años de experiencia de los miembros del equipo de alta dirección desempeñando funciones internacionales” (Carpenter y Fredrickson, 2001, p. 538).

d) **Experiencia Funcional (Functional Background)**. En este caso se emplearon como indicadores:

- 1) Experiencia del alto directivo en el sector de actividad (Professional Background) (Pegels et al, 2000). Un indicador bastante similar al empleado por Westphal y Milton (2000) cuando hablan de *Industry Background* y que adopta los siguientes valores dicotómicos:

- 0= No tiene ninguna experiencia en otros sectores productivos⁵ ya que siempre ha trabajado en el mismo sector de actividad; y
- 1= Sí tiene, al haber desempeñado sus funciones en distintos sectores de actividad.

- 2) Especialización del alto directivo en el área de trabajo. Al igual que para el indicador precedente, en este caso empleamos también una variable dicotómica que toma el valor:

- 0= Cuando el alto directivo siempre ha ejercido sus funciones en el mismo área empresarial (marketing, finanzas, producción, operaciones o recursos humanos); y
- 1= En el caso contrario, es decir, el alto directivo ha desempeñado tareas en distintas áreas empresariales.

- 3) Trayectoria Profesional. Siguiendo con la tónica mantenida hasta el momento en la codificación de nuestra cuarta variable demográfica de estudio, la experiencia funcional del alto directivo, la trayectoria profesional fue codificada mediante una variable dicotómica que adopta los siguientes valores:

- 0= Cuando el alto directivo no ha promocionado, ascendido o variado de funciones a lo largo de su vida profesional⁶; y
- 1= Cuando el alto directivo ha promocionado, ascendido o variado de funciones a lo largo de su vida profesional.

- 4) Antigüedad del alto directivo en el puesto. Fue medido a partir del “nº de años del alto directivo en cada puesto” (Rajagopalan y Datta, 1996, p. 206). Para ello, fueron comparados los equipos de alta dirección de las distintas empresas analizadas durante los distintos años que comprendían la antigüedad del sujeto en la empresa. En esta medición fueron empleadas las fuentes de datos secundarias citadas en el epígrafe 3.2 de este tra-

⁵ En esta investigación tanto la conceptualización como la codificación del sector de actividad se ajusta a la realizada por Nueva Empresa en virtud del CNAE, siendo el nivel de desagregación el siguiente: Agroalimentario, Gas y Electricidad, Química, Siderometalurgia, Mecánica, Construcción Eléctrica/Telecomunicaciones, Automoción, Construcción, Industria del Vestir, Comercio, Turismo/Hostelería, Transporte, Entidades Financieras, Comunicación, Informática, Multi-sectorial/Servicios. Un nivel de desagregación que emplearemos en esta investigación siempre que tratemos cualquier aspecto relacionado con el sector de actividad.

⁶ A efectos de esta investigación la vida profesional de los altos directivos de nuestra muestra queda reducida al período temporal que va desde sus primeras incursiones en el mundo empresarial hasta el año 2000.

bajo, junto con la información que, anualmente, en una edición especial y sobre los equipos de alta dirección, publica Nueva Empresa. En este indicador hemos tomado como año de referencia el 2000, al ser este año el empleado como referencia a la hora de analizar las características de los equipos de alta dirección.

e) **Antigüedad en la Empresa (Firm Tenure)**. Medida a través del “número de años que el individuo ha servido en la empresa” (Michel y Hambrick, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Rajagopalan y Datta, 1996; Barsade et al, 2000; Carpenter y Fredrickson, 2001). En concreto, desde su entrada en la misma hasta el momento en el que fijamos la recolección y análisis de datos (año 2000) (Essec y Brannen, 2000).

Una vez efectuada la recopilación de los datos anteriores, a nivel individual, se procedió a su agregación por equipos de alta dirección. Para ello:

- 1º) Se calculó la media de la edad, antigüedad, nivel educativo y experiencia internacional del equipo de alta dirección, agregando para ello los valores obtenidos para cada uno de sus integrantes y calculando la media de éstos. Siguiendo estos mismos pasos, se estimó la desviación estándar de estas variables.

- 2º) La heterogeneidad educativa, de la edad, de la antigüedad en el equipo y en la empresa fueron analizadas a partir del Coeficiente de Variación de Allison (1978) = desviación estándar / media (Murray, 1989, entre otros)

- 3º) La heterogeneidad internacional y funcional fue analizada utilizando el Índice de Blau (1977) = $((1 - \sum(P_i)^2)$, P_i = % de individuos del equipo en la categoría i th internacional o funcional). Este indicador, al igual que el anterior fue calculado para cada uno de los equipos de alta dirección de nuestra muestra de grandes empresas.

- 4º) En la construcción de los distintos indicadores de nivel que emplearíamos para el contraste del segundo de nuestros modelos teóricos, nos servimos de la media de las distintas variables demográficas, al igual que la mayor parte de la literatura existe al respecto (Gupta y Govindarajan, 1984; Bantel y Jackson, 1989; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Finkelstein y Hambrick, 1990; Hambrick y D’Aveni, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Ban-

tel, 1993; Smith et al, 1994; Waller et al, 1995; Boeker, 1997; Tihanyi et al, 2000, entre otros), así como de otros estadísticos como la moda, la mediana y la desviación típica.

3.4.2. Cambio estratégico.

El cambio estratégico es, para Abernethy y Brownell (1999), además de un constructo complejo que incorpora múltiples dimensiones, una magnitud particularmente difícil de operativizar. Según estos mismos autores, “no hay estudios en la literatura contable que hayan atendido a medir esta variable, existiendo, algunos intentos para capturarlo en la literatura general sobre dirección” (p.194).

Una muestra de las posibles formas de medición del cambio estratégico presentada de forma detallada a continuación y, de forma resumida y siguiendo el orden de las investigaciones, al final de la exposición, a partir del cuadro 3.1.

- 1) **Abernethy y Brownell (1999)** siguen en sus estudios sobre cambio estratégico las sugerencias de Ginsberg (1988), Kelly y Amburgey (1991) y Wiersema y Bantel (1992); y definen esta variable siguiendo una perspectiva estratégica. En concreto, adoptan la definición de estrategia adoptada en la literatura por Miles y Show (1978).

Miles y Snow caracterizan la estacionalidad en el mercado de un producto empresarial como un *continuum* entre “defensores” (una estrategia estable centrada en el mantenimiento en el mercado del liderazgo dentro de un limitado y relativo rango estable de productos y servicios) en un extremo y “prospectores” (empresas cuya estrategia envuelve frecuentes cambios y rápidas respuestas a nuevas oportunidades de mercado) en el otro⁷.

Por otro lado, dado la naturaleza exploratoria de su estudio, estos investigadores consideraron apropiado emplear la metodología adoptada por Shortell et al (1990) para

⁷ Un test realizado sobre la robustez teórica del instrumento empleado por Miles y Show (1978) proporciona un fuerte sustento para que se continúe con su empleo (Doty et al, 1993). Además, esta tipología sigue siendo usada por numerosos investigadores y en una gran variedad de industrias (Simons, 1987; Shortell et al, 1990; Abernethy y Guthrie, 1994), siendo también objeto de consideración en mediciones psicométricas (Snow y Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983; Shortell y Zajac, 1990).

capturar el cambio estratégico⁸. Así, basándose estos estudios, definen el cambio estratégico como “el tramo a partir del cual una empresa se mueve a través del continuo defensor/prospector”, midiéndolo como el valor absoluto de las diferencias entre los dos ratios (“defensores” y “prospectores”) (Abernethy y Brownell, 1999, p.195). Es preciso tener presente, tal y como apuntan los propios autores (Abernethy y Brownell, 1999, pp.190-191), que el cambio estratégico es un constructo multi-dimensional y que su conceptualización y medida está limitada a la consideración de una dimensión del cambio estratégico. En su estudio, esta dimensión es la estacionalidad del producto en el mercado.

- 2) **Hofer (1980)**, en su estudio sobre estrategias de cambio, destaca dos factores como los más importantes para describir una situación de cambio: a) las áreas de actuación organizativa afectadas y b) el tiempo crítico de la situación de cambio. Además, este autor señala dos tipos amplios de estrategias de cambio que pueden ser seguidos a nivel de negocio: cambios estratégicos y cambios operativos. Siendo los primeros de dos tipos: los que implican un cambio en la estrategia de la organización para competir en el mismo negocio y aquellos que implican la entrada en un nuevo negocio.

Por otra parte, Hofer (1980) establece que el principal método para diferenciar entre cambios estratégicos es ver la magnitud del cambio en las ventas y en la cuota de mercado, siendo las tres opciones posibles para ello las siguientes: 1) mantenimiento o incluso reducción de la cuota, acompañada por un reenfoque del negocio en uno o varios segmentos producto/mercado o nichos considerados más defendibles; 2) cambio de un nivel en la posición de mercado, por ejemplo, un movimiento desde una posición marginal a una de seguidor, o desde una de seguidor a competidor, o desde una posición competidor a líder; y 3) cambio de dos niveles en la posición, por ejemplo, desde una posición marginal a una de competidor, o desde una posición de seguidor a líder.

⁸ Shortell et al (1990) adoptan una dimensión de cambio estratégico que es particularmente relevante para la industria hospitalaria.

- 3) **Wiersema y Bantel (1992)** miden el cambio estratégico a partir del porcentaje absoluto de cambio en diversificación estratégica acontecido para un periodo temporal concreto (1980-1983)⁹.

La diversificación estratégica corporativa fue medida, a su vez, a través del índice de entropía de Jacquemin y Berry (1979), el cual captura tanto la extensión de la diversidad a lo largo de las actividades de la empresa como la relatividad versus no relatividad de la diversidad de los elementos (Palepu, 1985).

En este mismo trabajo, para cada empresa, Wiersema y Bantel (1992) codificaron las líneas de negocio a partir de los 3-4 dígitos de su código SIC y calcularon, para cada nivel, la medida de entropía comentada anteriormente, al objeto de poder calcular la diversificación para el período temporal elegido.

Esta forma de medir el cambio estratégico ha sido muy empleada en los estudios realizados al respecto por los investigadores (Boeker, 1997; Carpenter y Fredickson, 2001 y Carpenter, 2002). Casi nos atreveríamos a decir que, a día de hoy, constituye la metodología a la que más se ha recurrido dentro de este campo científico.

La utilización de la misma en esta investigación nos podría haber proporcionado numerosas ventajas, entre otras: un sustento teórico-práctico previo bastante adecuado, una metodología ampliamente contrastada, además de una investigación que se asemeja mucho a lo que pretendemos hacer. No obstante, la imposibilidad que para las empresas españolas y, en concreto, en lo que respecta a nuestra población objetivo, se nos presenta no sólo de averiguar las diferentes líneas de negocio que integran cada una de las carteras de cada entidad, sino las ventas de cada una de ellas (nos enfrentamos a una gran variedad de sectores, no existe información secundaria fidedigna y completa al respecto, y la primaria no se nos proporcionó), lamentablemente, nos llevó a declinar el empleo de la misma.

⁹ Para Porter (1987), la postura de diversificación de una empresa captura los movimientos que han establecido sus directivos para posicionarse en diferentes industrias. Por su parte, Rumelt (1974) manifiesta que el concepto de diversificación corporativa captura la variedad y la distribución relativa de las líneas de negocio de la empresa.

- 4) **Westphal y Fredrickson (2001)** miden el cambio estratégico a partir de dos variables: la diversificación en el mercado del producto, basándose en el índice de entropía (Papelu, 1985)¹⁰, y la diversificación geográfica. Para esta última medida emplean la propuesta validada por Sullivan (1994)¹¹. Esta medida incluye tres componentes:

- 1) el porcentaje de las exportaciones sobre el total de las ventas;
- 2) el total de los activos extranjeros dividido entre el activo total; y
- 3) el número de empresas filiales (calculado como un porcentaje del valor más elevado de la muestra).

Esta forma de medir el cambio estratégico, en cierta forma complementaria a la desarrollada entre otros por Wiersema y Bantel (1992), presenta para nosotros un problema similar al que nos ofrecía el emplear la medición realizada por Palepu (1985) (medición en la que se fundamentan los citados autores): cómo saber los activos extranjeros o las ventas extranjeras. A la falta de datos se nos unía en este caso el hecho de que no todas las empresas de nuestra muestra tenían filiales en el extranjero. De hecho, en muchas se daba el fenómeno contrario, eran compañías filiales de grandes multinacionales extranjeras. Esta situación nos llevó de nuevo a renunciar a esta posible vía de operativizar y medir el cambio estratégico.

- 5) **Carpenter (2000)** conceptualiza el cambio estratégico como “la desviación entre las estrategias iniciales de la empresa o las normas competitivas de la industria” (p.1187).

Partiendo de la definición de estrategia de Mintzberg (1978): un modelo de decisiones directivas, Carpenter (2000) basa la medición del cambio estratégico en dos índices desarrollados y validados por Finkelstein y Hambrick (1990) en su estudio sobre discreción directiva: *strategic variation* y *strategic deviation* (p. 491). Unos índices de medición multi-ítem en el que la variación estratégica (*strategic variation*) “indica el grado en el que la estrategia de la empresa varía a lo largo del tiempo” (p.1187), y la desviación estratégi-

¹⁰ El índice de entropía es un indicador empleado por los primeros estudios realizados por la corriente de estudios que trata de relacionar los equipos de alta dirección y el cambio estratégico (Wiersema y Bantel, 1992; Boeker, 1997).

¹¹ Una medida que ha sido empleada para medir la misma magnitud (el cambio estratégico) por investigaciones más recientes que tratan de relacionar los equipos de alta dirección y el cambio estratégico (por ejemplo: Sambharya, 1996 y Sanders y Carpenter, 1998).

ca (strategic deviation) “captura el grado en el que su estrategia se desvía desde la tendencia central de la industria primaria” (p. 1182).

Así pues, Carpenter (2000), en primer lugar, calcula el índice de variación estratégica (strategic variation index) como el sumatorio de las desviaciones estándar de los indicadores empleados por Finkelstein y Hambrick (1990) para cada una de las empresa que integran su muestra y cada uno de los años del periodo de estudio (p. 1188).

Estos indicadores de los que se valen estos autores son:

- 1) Ratio de intensidad en Publicidad= $\text{Gastos en publicidad} / \text{ventas en publicidad}$;
- 2) Ratio de intensidad en I+D= $\text{Gastos I+D} / \text{ventas en I+D}$;
- 3) Renovación de activos= $\text{Activos entrantes} / \text{activos salientes}$;
- 4) Costes de oportunidad= $\text{ventas estimadas} / \text{total ventas}$;
- 5) Niveles de inventario= $\text{activo total inventariado} / \text{ventas}$;
- 6) Ratio de endeudamiento= $\text{deuda neta} / \text{fondos propios}$;
- 7) Grado de compromiso internacional= $\text{ventas en el exterior} / \text{total de las ventas}$ (variación de Sullivan, 1994).

“Unos indicadores, que al igual que otros muchos, están bajo el control de la alta dirección y son usados para medir múltiples frentes de acción estratégica” (Carpenter, 2000, p. 1187).

En cuanto al cálculo del índice de desviación estratégica (strategic deviation index), la expresión que emplea es: el sumatorio de la diferencia en valor absoluto entre el indicador estratégico de la empresa y el indicador estratégico de la industria, medido este último como el peso medio de las ventas de las empresas respecto a las empresas que, dentro de su industria, desarrollan su actividad dentro de los 4 dígitos SIC a los que pertenece las del estudio.

- 6) ***Kraatz y Zajac (2001)*** analizan el cambio estratégico a partir de programas de estudios pertenecientes a centros de enseñanza superior norteamericanos, en los que esta magnitud se mide como un porcentaje entre alumnos no graduados en los campos de una serie de disciplinas académicas sobre el total de alumnos graduados durante los años de estudio.

7) Finalmente, apuntamos aquella forma que trata de captar el cambio estratégico centrándose para ello en el producto que oferta la empresa. Es la que emplean en sus trabajos **Goodstein y Boeker (1991); Boeker (1997b); o Zajac, Kraatz y Bresser (2000)**, entre otros.

Así, en Boeker (1997b), el cambio estratégico aparece como una variable dicotómica que representa la entrada o no en nuevos mercados/productos para cada una de las empresas que integran la muestra del estudio.

Por su parte, el trabajo de Goodsteins y Boeker (1991), centrado en el sector hospitalario, se caracteriza porque mide esta magnitud a partir de los cambios en los productos o servicios sanitarios prestados por una muestra de hospitales que componen el estudio. Unos cambios computados a partir de la diferencia existentes entre los servicios básicos y los servicios adicionales que son ofrecidos por cada elemento muestral para cada uno de los años que integran el estudio.

Al igual que estos autores, una gran variedad de investigaciones han medido tanto la estrategia como el cambio estratégico en la industria hospitalaria. Destacamos en este sentido los trabajos de Zajac y Shortell (1989), Thomas, Clark y Gioia (1993) y Golden y Zajac (2001).

Por último, en un sector muy distinto del anterior, Zajac, Kraatz y Bresser (2000), centrándose en el mercado hipotecario, definen el cambio estratégico en términos de cambio en los préstamos hipotecarios residenciales año a año, midiendo tal variación como la diferencia entre los préstamos hipotecarios residenciales para el año $t+1$ sobre el total de activos y los préstamos hipotecarios residenciales para el año t sobre el total de activos.

Cuadro 3.1: Formas de medir el cambio estratégico recogidas en la literatura

Investigador/es (año/s)	Medición del cambio estratégico
Hofer (1980)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone como principal método observar la magnitud del cambio en las ventas y en la cuota de mercado.
Wiersema y Bantel (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplean uno de los indicadores más empleados en la literatura: el índice de entropía de Jacquemin y Berry (1979).
Boeker (1997b)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mide el cambio estratégico a partir de una variable dicotómica que representa la entrada o no en nuevos mercados de las empresas de la muestra
Abernethy y Brownell (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre la definición de estrategia de Miles y Show (1978) aplican la metodología propuesta por Shortell et al (1990) en virtud de la cual miden el cambio estratégico como el valor absoluto de las diferencias entre los ratios “defenders” y “prospectors”.
Goodsteins y Boeker (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrándose en el sector hospitalario miden el cambio estratégico a partir de los cambios en los productos o servicios sanitarios prestados por la muestra de referencia.
Carpenter (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte de la definición de estrategia de Mintzberg (1978) y, sobre los índices desarrollados por Finkelstein y Hambrick (1990) propone medir el cambio estratégico a partir de dos índices: el índice de variación estratégica y el índice de desviación estratégica.
Zajac, Kraatz y Bresser (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrándose en el mercado hipotecario, miden el cambio estratégico a partir de la variación en los préstamos hipotecarios residenciales sobre el total de activos.
Kraatz y Zajac (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrándose en los programas de enseñanza superior norteamericanos miden el cambio estratégico a partir del porcentaje de alumnos no graduados en una serie de disciplinas académicas sobre el total de alumnos matriculados.
Westphal y Fredrickson (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miden el cambio estratégico a partir de dos indicadores: el índice de entropía de Palepu (1985) y el de Sullivan (1994).

Fuente: Elaboración propia

En este estudio, y ante la dificultad de obtención del tipo de datos que requiere el empleo de indicadores como el índice de entropía de Jacquemin y Berry (1979), Palepu (1985) o Sullivan (1994), se propone medir el cambio estratégico “a partir del análisis del cambio en variables estratégicas controladas, en cierta forma, por la alta dirección” (Carpenter, 2000, pp. 1118-89). A saber: cambios en la composición del equipo directivo, cambios en el crecimiento de la empresa y cambios en las propias dimensiones del cambio estratégico. Para medir esta última variable se utilizarán los indicadores propuestos por Finkelstein y Hambrick (1990).

Hemos considerado apropiado emplear, de esta forma, “un método que ha sido corroborado en la literatura, siguiendo con ello la línea de acción de la mayor parte de los investigadores” (Abernethy y Brownell, 1999, p.194). Y es que, a pesar de ser el cambio estratégico un tema complejo pero, al mismo tiempo, intuitivo y fácil de comprender, su medición y contraste envuelve medidas que no son totalmente obvias (Lord, 1963; Cronbach y Furby, 1970; Linn y Slinde, 1977). De hecho “los investigadores necesitan reconocer algunos requisitos metodológicos que si son ignorados puede conducir a errores estadísticos y resultar conclusiones incorrectas” (Bergh y Fairbank, 2002, p. 359).

Procederemos a medir el cambio estratégico, por tanto, a partir de:

- 1) **Cambios en la composición del equipo de alta dirección.** El indicador a partir del cual pretendemos recoger el cambio en las estrategias que llevan a cabo los equipos de alta dirección de nuestra muestra fue medido a partir de los cambios acaecidos durante el horizonte temporal que abarca los años de nuestro estudio (1999 a 2001), empleando para ello, siguiendo a Carpenter y Fredrickson (2001), el ratio que estos investigadores utilizan: Rotación en el equipo de alta dirección (TMT turnover)=nº de nuevos altos directivos/nº total de altos directivos en el equipo de alta dirección durante el período i, (p. 539).

Unos datos que fueron obtenidos tras la comparación de los miembros que constituyen los equipos directivos de cada una de las empresas de nuestra muestra durante los años 1999-2001¹².

¹² Procedemos para ello a realizar esta comparación, valiéndonos de los datos referentes a estos equipos que aparecen recogidos durante este periodo temporal en la revista anual Nueva Empresa.

- 2) **Cambios en el crecimiento de la empresa.** Este indicador se mide a través de cambios importantes en el número de empleados (tamaño de la empresa) (Daily y Dalton, 1995), en el activo total de la empresa (volumen de inversión) y en el volumen de ventas¹³ acaecidos durante el período temporal 1999-2001.

Estos indicadores son calculados para cada una de las empresas y cada uno de los años que comprende el estudio del cambio estratégico (1999-2001), valiéndonos para ello de la información económico- financiera recogida en los informes de gestión, cuentas anuales e informes, proporcionados por las mismas empresas a partir de sus páginas web; en la base de datos SABE, en la CNMV y en servidores económicos- financieros.

- 3) **Cambios en las propias dimensiones del cambio estratégico.** Analizados a partir de los indicadores de Finkelstein y Hambrick (1990): 1) Renovación del Inmovilizado Material= Inmovilizado Material – Amortización acumulada del Inmovilizado Material / Inmovilizado Material; 2) Nivel de Inventario = Activo total / Ventas; 3) Endeudamiento = Deuda / FP; y el empleo que de los mismos hace a su vez Carpenter (2000) para medir el cambio estratégico a partir del: 1) Índice de variación estratégica: Sumatorio de las desviaciones estándar de los indicadores de Finkelstein y Hambrick (1990) para cada empresa y año durante los tres del estudio (1999-2001) (Carpenter, 2000, p. 1188), que representa el “grado en el que la estrategia de la empresa varía a lo largo del tiempo” (p. 1187); y 2) Índice de desviación estratégica = \sum /Indicadores estratégicos de la empresa de Finkels- tein y Hambrick (1990) – *Industry level factors*/ (1999-2001). Siendo el *Industry level factors* igual al peso medio de las ventas de las empresas con respecto a las empresas que, dentro de su industria (sector) desarrollan su actividad durante este periodo de estudio (1999-2001). Este último indicador “captura el grado en el cual la estrategia empresarial se desvía de la tendencia central de su sector de referencia” (p. 1182).

¹³ Siguiendo la misma línea para las magnitudes empleadas para analizar el rendimiento (ROS y ROA), y por los mismos motivos, calculamos la variación media de las ventas para cada uno de los sectores a los que pertenecen, según nuestras fuentes de información (Nueva Empresa y SABE), y para las empresas que integran nuestra muestra. Estas tasas de variación media de las ventas de los sectores fueron sustraídas, posteriormente, a las correspondientes tasas de variación de las ventas de las empresas, durante cada uno de los años que integran nuestro horizonte temporal (1999-2001), siguiendo para ello a Harrison, Torres y Kukalis (1988) y a Denis y Denis (1995).

3.4.3. Rendimiento.

La mayoría de estudios sobre el rendimiento han utilizado indicadores proporcionados por el mercado de capitales (Warner, Watts y Wruck, 1988) o medidas de rentabilidad financiera (ROE, ROA, ROS) (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Wiersema y Bantel, 1992; Rajagopalan y Datta, 1996; Keck, 1997; Pegels et al, 2000; Carpenter y Fredrickson, 2001; Carpenter, 2002). No obstante, esta magnitud ha sido medida, también, mediante “un indicador no habitual en las investigaciones precedentes, como es la variación de las ventas” (Barroso et al, 1997, p.11). Un excelente indicador del rendimiento, según Salancik y Meindl (1984), Boeker (1992) y Boeker y Goodstein (1993).

En este trabajo, coincidiendo con la postura dominante en la literatura, hemos considerado oportuno efectuar la medición del rendimiento valiéndonos del ROS y del ROA. El emplear estos dos indicadores, y el no decantarnos por uno sólo, responde únicamente a nuestro deseo de incrementar la consistencia de los resultados finales.

La medida de rendimiento empleada es la media de las rentabilidades relativas para los tres años considerados, y los indicadores que emplearemos, el ROS sectorizado medio (99-01) y el ROA sectorizado medio (99-01).

Tanto el ROS como el ROA son “muy influenciables” por el sector, de ahí que para subsanar este inconveniente y obtener una adecuada estimación de las distintas relaciones entre nuestras variables, empleemos el rendimiento relativo en vez del rendimiento absoluto. Es decir, el rendimiento que se obtiene al comparar el rendimiento de la empresa con el de la media del sector en el que compite ésta durante los años que abarca este estudio (1999-2001) (Furtado y Rozeff, 1987; Warner, Watts y Wruck, 1988; Buffer y Weintrop, 1993; Denis y Denis, 1995).

3.5. Consideraciones previas al análisis y técnicas de análisis de la información.

Consideraciones previas al análisis.

En el presente análisis de las características demográficas de los equipos de alta dirección de las empresas españolas confluyen dos tipos de estudio:

- Un primer estudio descriptivo, transversal, centrado el año 2000, en el que, por un lado, y a partir del estudio del nivel de las variables demográficas de los miembros de los equipos de alta dirección de las empresas de nuestra muestra, hemos pretendido determinar el perfil demográfico de la alta dirección en las grandes empresas de nuestro país; y en el que, por otro lado, y a partir de un análisis de una serie de indicadores, se examina el grado de heterogeneidad que presentaban estos equipos.

- Y un segundo estudio, explicativo, longitudinal, que discurre a lo largo de los años 1999 a 2001, en el que hemos tratado de captar la incidencia que sobre el cambio estratégico, en primer lugar, y el rendimiento, en segundo lugar, tiene, por un lado, la heterogeneidad de estas características demográficas de los equipos de alta dirección y, por otro lado, el nivel de las mismas.

El decantarnos por un horizonte temporal concreto y no por otro, responde, en el caso de las variables demográficas (2000), tanto a una razón de fiabilidad y suficiencia en la disponibilidad de datos, como de actualidad en los mismos. Mientras que, en lo que respecta al cambio estratégico y al rendimiento (1999-2001), además de por las anteriores razones esgrimidas, por una situación de dependencia de la variable anterior.

En lo que concierne al análisis demográfico presentamos tanto uno individual, centrado en los miembros de los equipos de alta dirección, como otro global, realizado para cada uno de los equipos de alta dirección, en donde se procede a agregar estas características demográficas de los altos directivos por equipos a los que pertenecen.

Revisiones recientes de la literatura demográfica han enfatizado la importancia de examinar las características demográficas individualmente, además de tomar una perspectiva multidimensional de la diversidad demográfica (Pelled, 1996; Williams y O'Reilly, 1997).

Nuestro interés en el rol de los equipos de alta dirección, en oposición a los líderes individuales, es consistente tanto con los trabajos sobre demografía organizativa (Becker, 1970; Colins y Moore, 1970; Rogers y Shoemaker, 1971; Collins, 1971; Channon, 1979; Stanworth y Giddens, 1974; Kimberly y Evanisko, 1981; Pfeffer, 1981; Wiersema y Bantel, 1992; Pegels et al, 2000), como con el énfasis reciente por su estudio en el campo de la estrategia, en el que "está adquiriendo una importancia cada vez mayor la toma de decisiones en grupo" (Knight, Durham y Locke, 2001, p. 326). Además, coincidimos con Drucker (1974) en que en organizaciones grandes y complejas, como las de nuestra muestra, las responsabilidades directivas son improbables que sean del dominio exclusivo de un único individuo.

El análisis de los efectos de la composición del grupo ha sido empleado para explicar fenómenos como la variedad de fenómenos grupales, el cambio, las relaciones interpersonales, la innovación y el rendimiento, tanto en los grupos de trabajo (Jackson y Ruderman, 1995; Williams y O'Reilly, 1999) como en los equipos de alta dirección (Finkelstein y Hambrick, 1996; Barsade et al, 2000). Basándonos en estos trabajos, en la presente investigación hemos recurrido al estudio de la composición de estos equipos de alta dirección para analizar el fenómeno del cambio estratégico.

Aunque nuestro principal foco de investigación ha estado centrado en la literatura demográfica y en la corriente de pensamiento *Upper Echelons*, también es cierto que los principales resultados del presente estudio, como ya se ha expuesto previamente, están relacionados con los efectos sobre el rendimiento del capital humano (características demográficas del equipo de alta dirección-rendimiento) y la interacción del capital humano con la estrategia de la empresa (características demográficas de los equipos de alta dirección - cambio estratégico). Es por ello que, aunque de forma secundaria y colateral, esta investigación está contribuyendo también al conocimiento generado por la teoría basada en los recursos de la empresa (Hitt et al, 2001).

Técnicas de análisis de la información.

Tras concluir el proceso de búsqueda de la información se procedió a codificar los datos en una serie de bases de datos, valiéndonos para ello del programa informático EXCEL en su versión para Windows XP. Posteriormente, se procedió a depurar estas bases para detectar los posibles errores que se pudieran haber cometido durante la transcripción de la información. “Es importante revisar los datos. Ello nos permitirá: asegurarnos de que el número es suficiente y cumple las condiciones de las técnicas específicas, alcanzando, por tanto, un nivel de significación y un poder aceptables” (Luque, 2000, p. 23). Cuando se detectaban errores de codificación, se procedía a identificar el origen de los mismos valiéndonos para ello de la información recogida en la base de datos primitiva, es decir, previa a la codificación, y se realizaba la corrección pertinente (Araujo y García, 1999).

Una vez codificada, tabulada y verificada la información contenida en las bases de datos creadas al efecto (cinco en concreto: tres para las variables demográficas, una para los indicadores de cambio estratégico y una para los de rendimiento), se determinaron los indicadores de las magnitudes que pretendíamos analizar (indicadores de heterogeneidad y de nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección, de cambio estratégico y de rendimiento).

Tras la determinación de los indicadores se procedió a su análisis, utilizando para ello, por un lado, una serie de manuales estadísticos que nos permitieron, en cada momento, determinar qué técnica emplear, cómo y por qué, para lograr los objetivos que nos proponíamos (Calot, 1988; Siegel, 1988; Peña, 1991; Pérez y López, 1997; Hair et al, 1999; Luque, 2000, entre otros); y, por otro lado, el programa SPSS para Windows en su versión 11.0.

En función de los objetivos perseguidos, en este trabajo de investigación nos valemos de las siguientes técnicas estadísticas:

a) Análisis descriptivo y de la distribución de frecuencias de las variables demográficas. A partir de estos análisis univariantes hemos pretendido conocer y concretar el perfil de-

mográfico de la alta dirección en las grandes empresas de nuestro país. Para ello nos hemos basado en el estudio de las medidas de tendencia central y de dispersión, en el primero de los casos, y de las frecuencias absolutas y relativas así como de las representaciones gráficas, en el segundo, de cada una de las categorías de las variables demográficas consideradas: edad, formación, experiencia internacional y funcional y antigüedad del alto directivo en la empresa.

“El fin de la estadística descriptiva no es explicar, sino al contrario, describir con los medios apropiados, separar lo esencial, resumirlo y medirlo. Es el instrumento del conocimiento del fenómeno colectivo que escapa por su extensión, su diversidad y su inconstancia a la comprensión directa e individual” (Calot, 1988, p. 7).

En el caso de las características demográficas de los equipos de alta dirección de las empresas españolas, este análisis descriptivo está justificado por el desconocimiento de este tema en nuestro país, debido a la escasez de estudios realizados y al carácter parcial de los mismos.

b) Análisis de las tablas simples de contingencias. En nuestro caso, fueron estudiadas 64 tablas de contingencia, correspondientes a cada par de variables demográficas.

El propósito de este estudio no era otro que el profundizar un poco más en los resultados obtenidos en los estudios anteriores para tratar de explicar a qué se debía el hecho de que la alta dirección presentara unas características demográficas determinadas y no otras. Las tablas de contingencia permiten descubrir la existencia o ausencia de relaciones entre dos variables (Lisoain y Joaristi, 1999), en nuestro caso, características demográficas.

Junto a estas tablas de contingencia, analizamos también, los resultados obtenidos, para cada par de variables demográficas, del estadístico Chi-cuadrado. Un estadístico que nos permitirá determinar si existe una relación de dependencia o independencia entre las mismas (Tutorial SPSS 11.0).

c) Análisis de correlaciones bivariadas. Este análisis, profundiza en el estudio precedente para comprobar el grado de relación o asociación existente entre las variables demográficas; y tiene una doble justificación: a) una serie de técnicas estadísticas multivariantes aplicadas en esta investigación (en concreto, el análisis factorial) “se basan en las relacio-

nes lineales existentes entre estas variables, de ahí que, previo a su aplicación, sea interesante examinarlas” (Lisosain y Joaristi, 1998, p. 307); y b) si no existe un número significativo de correlaciones, no será factible el aplicar este análisis factorial (Hair et al, 1999).

Para la estimación de estas correlaciones nos hemos basado, dado que los datos no están normalmente distribuidos, en los coeficientes de correlación que miden la asociación entre órdenes de rangos, el coeficiente Tau-b de Kendall y el de Spearman.

d) Análisis multivariante. Previo al análisis multivariante (la última de las técnicas estadísticas que empleamos), consideramos conveniente, coincidiendo en este sentido con Hair et al (1999), realizar un análisis de las variables de esta investigación (variables demográficas, cambio estratégico y rendimiento).

Nuestro propósito, siguiendo a Luque (2000), era doble. Por un lado, conocer las características de estas variables y comprobar si reunían los requisitos necesarios para emplear las técnicas multivariantes que aplicaríamos posteriormente. Por otro lado, asegurarnos de la pertinencia y la relevancia de la inclusión de cada variable en estos análisis.

En cuanto a las técnicas multivariantes, se utilizaron, por este orden, el análisis factorial, el análisis clúster y el análisis de regresión lineal simple.

d1) Análisis factorial exploratorio no confirmatorio de componentes principales con rotación varimax. “Su propósito principal es definir la estructura subyacente en una matriz de datos. (...). Una vez que se determinan las dimensiones (factores) y la explicación de cada variable el investigador logra los dos objetivos principales que se alcanzan con la aplicación de esta técnica estadística, el resumen y la reducción de datos” (Hair et al, 1999, pp. 80-81). Un conocimiento de la estructura interna de las variables que nos facilitará la interpretación de los resultados, y una reducción de las mismas mediante factores que nos será de gran utilidad en la aplicación de nuestra siguiente técnica multivariante (el análisis clúster).

d2) Análisis clúster. “El análisis clúster agrupa a los individuos y a los objetos en conglomerados, de tal forma que los objetos del mismo conglomerado son más parecidos entre sí que a los objetos de otros conglomerados. Lo que se intenta es maximizar la homogeneidad de los objetos dentro de los conglomerados mientras que a la vez se maximiza la

heterogeneidad entre los agregados” (Hair et al, 1999, p. 492). Con la formación de estos conglomerados homogéneos dentro de nuestra muestra de grandes empresas, lo que realmente perseguíamos era determinar el perfil demográfico de estas grandes compañías. Para ello nos servimos tanto de procedimientos clúster jerárquicos como no jerárquicos, utilizando para la formación de los distintos clúster los factores resultantes del análisis factorial previo del conjunto de características demográficas de los equipos de alta dirección.

d3) Análisis de regresión lineal simple. “Los modelos lineales ocupan un lugar central en los análisis econométricos, tanto por su interés metodológico como por su aplicación práctica” (Pérez y López, 1997, p. 501). Una aplicación práctica a la que recurriremos en el presente trabajo para contrastar las principales hipótesis que en el mismo se plantean. Y, una contrastación que realizaremos, a su vez, utilizando pruebas de significación como el coeficiente t de Student y el F de Snedecor, y/o la interpretación del análisis de distintos tipos de coeficientes tanto no estandarizados (B) como estandarizados (Beta).

Junto a estas técnicas estadísticas de tratamiento de datos, en la presente investigación nos hemos servido también de otras técnicas que perseguían propósitos muy diferentes:

a) Análisis de indicadores de heterogeneidad. Nos basamos, en este caso, en los indicadores de Blau (1977) y el Coeficiente de Variación de Allison (1978). En el análisis seguimos la metodología que ha sido empleada en numerosas investigaciones (Carpenter y Fredrickson, 2001; Pegels et al, 2000; o Tinanhy et al, 2000, entre otros). Nuestro propósito es la construcción de un indicador a partir del cual poder analizar la heterogeneidad de las variables demográficas de nuestra muestra de referencia.

b) Análisis de las diferencias en los sectores analizados respecto a las características demográficas de la muestra. Los recursos y capacidades organizativas pueden ser críticos en el cambio estratégico (nuestra variable intermedia) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). “La especificación de éstos va a estar totalmente condicionada por la industria o sector dentro del cual se lleva a cabo el estudio empírico” (Romero, 2001, p. 32).

Para efectuar este estudio, además de repetir los anteriores análisis por sectores, se procedió a introducir el sector como variable de control, tanto en el análisis clúster como en los análisis de regresión lineal realizados a posteriori. Nuestro objetivo en este sentido, es determinar la posible influencia del sector en nuestro estudio.

c) Análisis de la normalidad mediante el empleo, entre otros, del gráfico de distribución normal (Gráficos P-P normal y Q-Q normal) y de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov.

El test más simple para diagnosticar la normalidad es una comprobación visual del histograma que compare los valores de los datos observados con una distribución aproximada a la distribución normal. No obstante, una aproximación de mayor confianza es el gráfico de distribución normal, que compara la distribución acumulada de los valores reales de los datos con la distribución acumulada de una distribución normal (Hair et al, 1999).

La Prueba de Kolmogorov - Smirnov compara la función de distribución acumulada observada de una variable con una distribución teórica determinada, en nuestro caso la normal. Esta prueba de bondad de ajuste contrasta si las observaciones podrían razonablemente proceder de la distribución especificada (tutorial del Spss 11.0 para Windows).

La principal utilidad que nos reporta el empleo de esta última técnica reside en poder determinar la conveniencia o no del empleo de las distintas técnicas estadísticas que tenemos a nuestro alcance.

Finalizamos el presente capítulo recordando que:

Sobre un total de 157 equipos de alta dirección y los 846 altos directivos que lo integran, trataremos de llevar a cabo, en primer lugar, un análisis transversal (año 2000) para conocer el perfil demográfico de la alta dirección en las grandes empresas con sede social en nuestro país; y, en segundo lugar, un análisis longitudinal (años 1999 - 2001), por medio del cual intentaremos analizar la posible existencia de un vínculo directo, o en su caso indirecto (el cambio estratégico será, en este último caso, la variable intermedia) entre la heterogeneidad y el nivel de las características demográficas de estos equipos de alta dirección y el rendimiento.

En la medición y análisis de estas magnitudes y relaciones nos hemos basado en la literatura existente, llegando a adoptar, en el primero de los casos (las características demográficas) los indicadores (índice de Blau, 1977 y coeficiente de variación de Allison, 1978) y la metodología generalmente adoptada en esta literatura sobre demografía organizativa (Kimberly y Evanisko, 1981; Pfeffer, 1981; Wiersema y Bantel, 1992; Pegels et al, 2000, entre otros); en el segundo de los casos (el cambio estratégico), ante la imposibilidad de obtener los datos necesarios, descartamos la postura generalmente adoptada en la literatura sobre cambio estratégico (índice de entropía de Jacquemin y Berry, 1979; Palepu, 1985 o Sullivan, 1994) y optamos por una alternativa, más ajustada a nuestras posibilidades, basándonos en la metodología propuesta por Carpenter (2000) y en los indicadores de Finkelstein y Hambrick (1990); por último, en cuanto al rendimiento, volvemos a utilizar los indicadores más frecuentes en los trabajos sobre esta magnitud (ROA y ROS), teniendo en cuenta, al igual que la mayoría de las investigaciones, la influencia del sector.

En este trabajo de investigación se han empleado numerosas técnicas estadísticas y nos hemos servido tanto de la opinión de especialistas en la materia como del estudio de manuales básicos. Una parte de estas técnicas nos servirán para hacer un primer análisis de los datos de los que disponemos y de esta forma profundizar en el conocimiento de los mismos (análisis descriptivo, de frecuencias, tablas de contingencia, pruebas de Kolmogorov-Smirnov...), mientras que otras nos servirán para reducir el volumen de estos datos (análisis factorial no exploratorio de componentes principales) y, otras (análisis de regresión lineal simple), finalmente, nos permitirán contrastar las hipótesis y los modelos teóricos que en este estudio planteamos.

Por último, sólo nos resta manifestar que los principales resultados alcanzados serán presentados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Introducción.

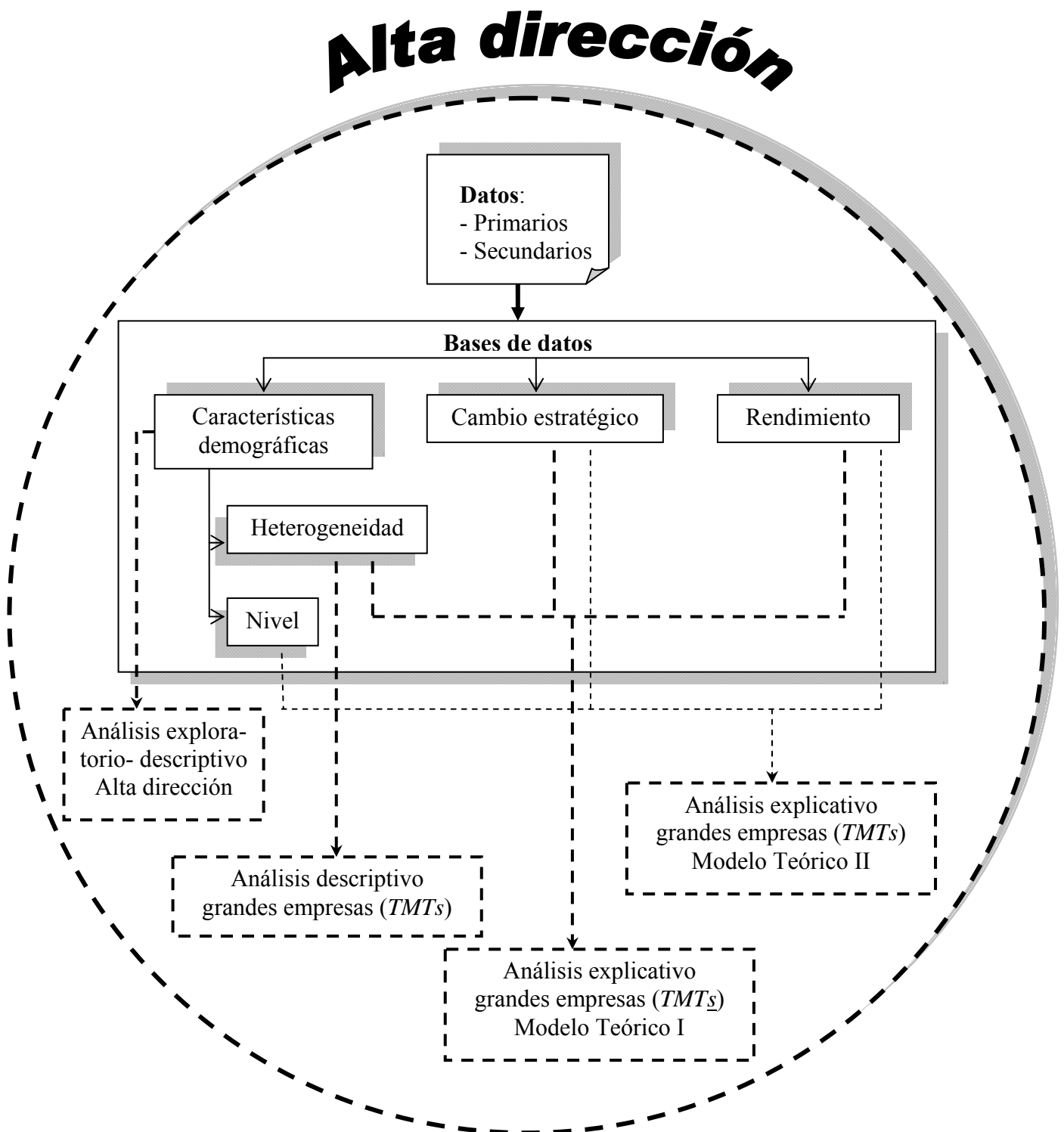
Si ya es difícil describir aquello que se observa, no menos complicado es tratar de explicar por qué acontece.

Sobre la base de esta reflexión inicial, en este capítulo trataremos tanto de describir como de explicar una realidad ya concretada en capítulos precedentes: las características demográficas de los equipos de alta dirección en las grandes empresas españolas. Para ello, serán abordados, a continuación, los principales resultados obtenidos tras los distintos tipos de análisis ya comentados en el capítulo previo.

La estructura de este capítulo constará, pues, de:

- Un primer análisis exploratorio - descriptivo (epígrafe 4.2), que nos permitirá describir el perfil demográfico de la alta dirección de las grandes empresas con sede en nuestro país.
- Un segundo análisis descriptivo (epígrafe 4.3), a través del cual pretendemos poner de manifiesto cuáles son las principales peculiaridades, notas distintivas, de los equipos de alta dirección de las grandes empresas de nuestra muestra, en función de la heterogeneidad de las variables demográficas.
- Y, finalmente, un análisis explicativo (epígrafe 4.4), por medio del que trataremos de profundizar mediante la formulación de una serie de hipótesis y la construcción de dos modelos teóricos, en el conocimiento de las relaciones de las variables demográficas con el cambio estratégico y el rendimiento.

Figura 4.1: Estructura del Capítulo IV



Fuente: Elaboración propia

4.2. Perfil demográfico de la alta dirección en las grandes empresas en España.

En las siguientes líneas describimos las características demográficas de los altos directivos pertenecientes a las grandes empresas con sede social en España. Los resultados se presentan, en primer lugar, de forma discriminada para cada una de estas variables demográficas, al objeto de determinar el perfil demográfico del alto directivo medio de estas empresas; y en segundo lugar, de forma general, para el conjunto de las mismas, al objeto de profundizar y completar el anterior perfil demográfico.

4.2.1. Análisis descriptivo parcial de las características demográficas de los altos directivos en las grandes empresas en España.

Para definir el perfil de los altos directivos de las empresas de nuestra muestra se procedió a estimar, junto con un análisis de frecuencias, los estadísticos descriptivos del bloque de variables relativas a las características demográficas de los directivos (edad, formación, especialización funcional, antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo y trayectoria profesional).

Antes de la realización de estos análisis, dado el diverso carácter de estas variables, cualitativo y cuantitativo, se procedió, tal y como indicamos en el capítulo tercero, a recodificar las mismas.

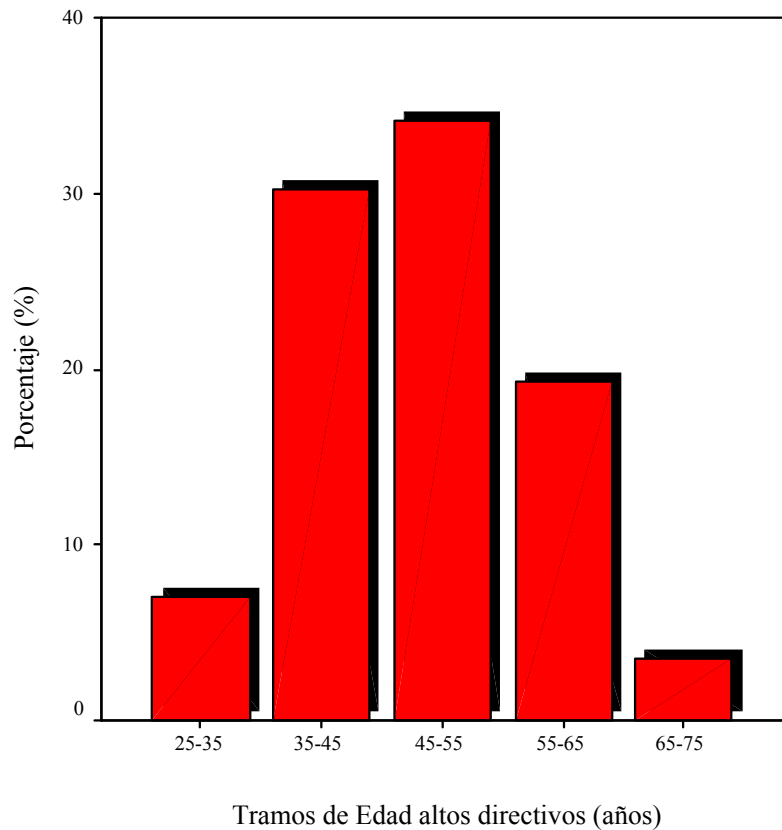
Del análisis de frecuencias realizado sobre los respectivos valores obtenidos tras esta recodificación obtuvimos los resultados parciales que, de forma discriminada, para cada una de ellas, presentamos a continuación.

a) Edad de los altos directivos

Los equipos de alta dirección (Top Management Teams: TMTs) de las grandes empresas en España están integrados mayoritariamente por directivos que rondan los 45-55

años, estando la edad media en torno a los 49 años y siendo la edad más frecuente los 53 años.

Gráfico 4.1: Edad de los altos directivos en las grandes empresas en España



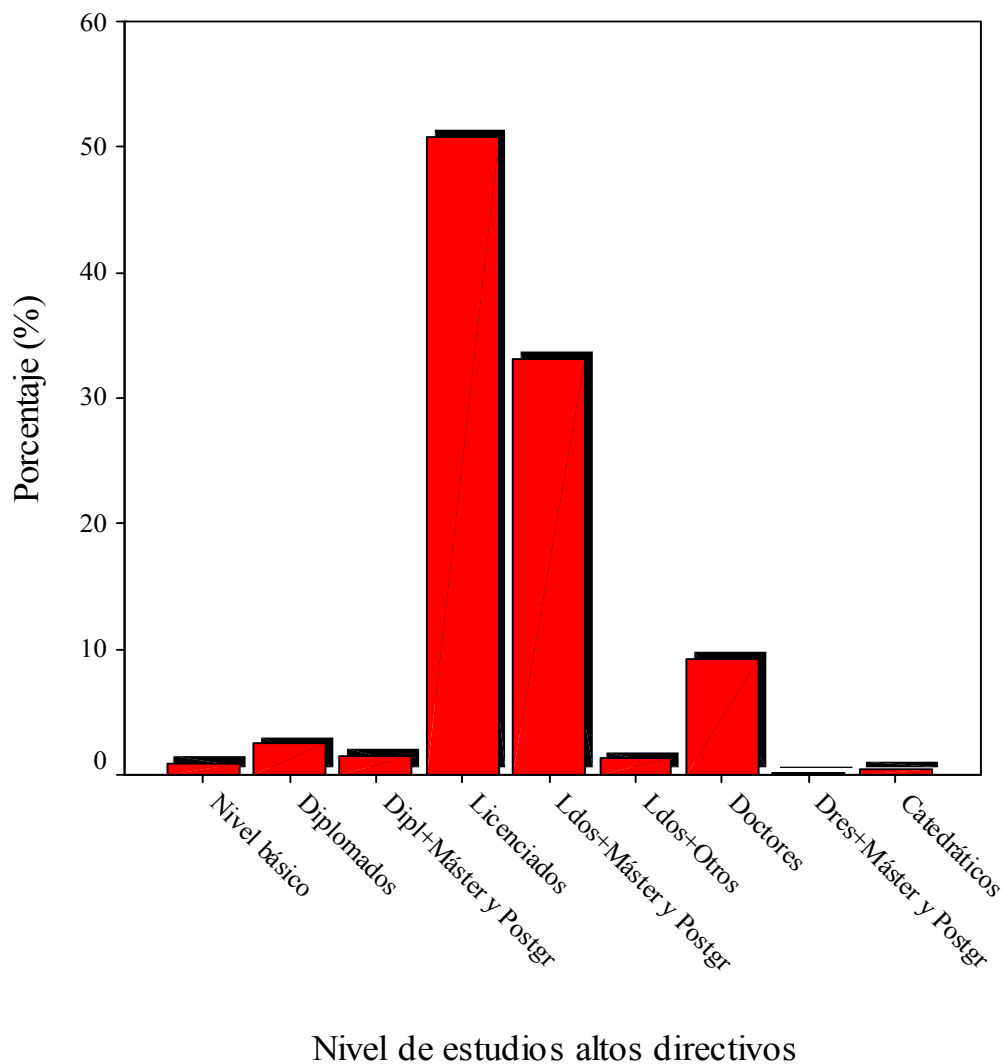
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Los altos directivos más jóvenes, de 25 a 35 años, se encuentran fundamentalmente en el sector Comercio. En el extremo opuesto, los altos directivos de edad más avanzada, de 55 a 65 años, se ubican en sectores económicos más tradicionales como Construcción o Mecánica. Ello nos induce a pensar en la posible existencia de una asociación positiva entre el ciclo de vida del sector económico al que pertenece la empresa y la edad de los altos directivos que integran sus equipos de alta dirección, como se sugiere en la literatura estratégica (Grant, 1998; Johnson y Scholes, 2000). Circunstancia que explicaría nuestros resultados anteriores. En consecuencia, las empresas de los sectores que se encuentran en las primeras etapas del ciclo de vida o que han experimentado una reciente transformación, como lo ocurrido con el sector Comercio, estarán dirigidas por altos directivos con una edad media menor que la correspondiente a los equipos de alta dirección de sectores más tradicionales, con una antigüedad mayor.

b) Antecedentes educativos de los altos directivos

Sólo un porcentaje reducido de los miembros de la alta dirección en España no tienen estudios universitarios (el 0,9% del total). Forman parte de un colectivo de profesionales de renombre, en su gran mayoría fundadores de grandes compañías, presidentes honoríficos..., cercanos o que han sobrepasado, según los estatutos de estas grandes empresas, la edad que las mismas establecen para su jubilación.

Gráfico 4.2: Nivel de estudios de los altos directivos en las grandes empresas en España

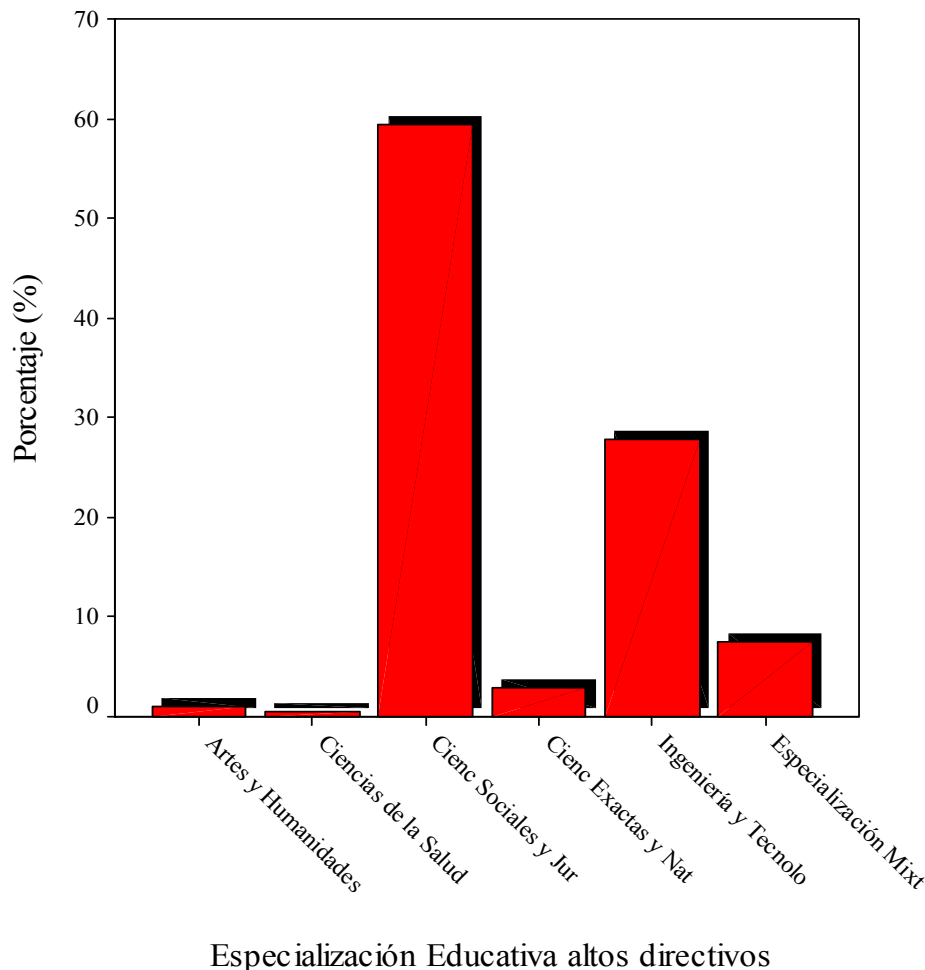


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Por otro lado, se ha de destacar, en cuanto al nivel de estudios de los altos directivos, cómo sobresalen claramente los Licenciados, y en lo que concierne a su especializa-

ción educativa, cómo en los equipos de alta dirección parece haberse producido un cambio de tendencia, superando el número de Licenciados en Ciencias Sociales y Jurídicas al de Ingeniería y Tecnología. Este tipo de formación o especialización ha sido tradicionalmente más demandada pero, hoy por hoy, sigue siendo predominante sólo en tres sectores de los dieciséis analizados: Gas y Electricidad, Siderometalurgia y Construcción.

Gráfico 4.3: Especialización educativa de los altos directivos en las grandes empresas en España

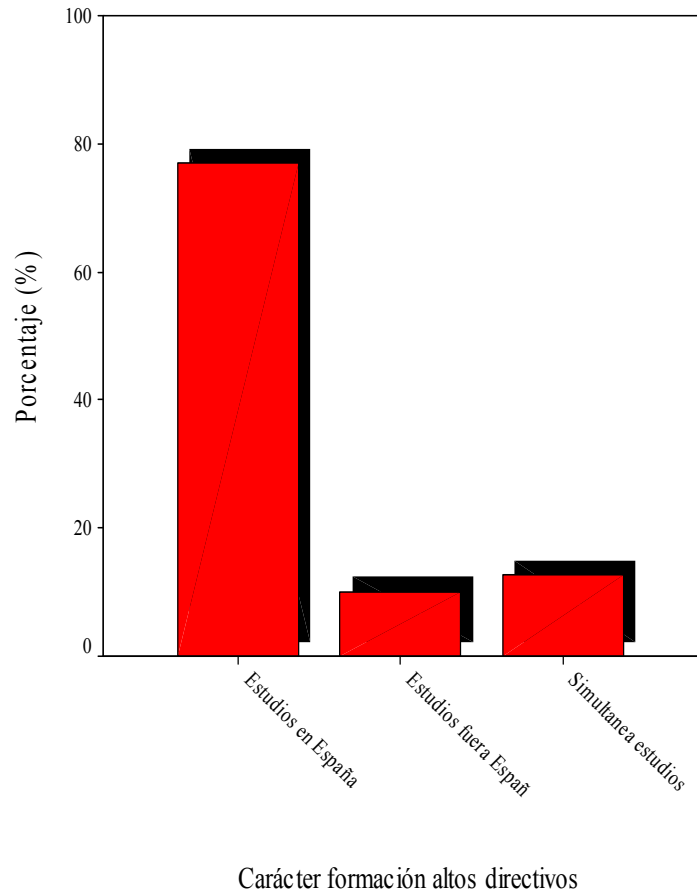


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Finalmente, en cuanto al último indicador de esta variable, el carácter de la formación de los altos directivos, señalar que en España, en las grandes empresas, los equipos de alta dirección están integrados, mayoritariamente, por universitarios superiores que han adquirido su formación académica íntegramente en España, siendo todavía pocos los que han completado la misma íntegramente en el extranjero. Este grupo representa un porcentaje no muy elevado de altos directivos (10,3% sobre el total) que, en su mayoría,

son de nacionalidad no española, y pertenecientes a filiales ubicadas en nuestro país de grandes grupos empresariales extranjeros.

Gráfico 4.4: Carácter de la formación de los altos directivos en las grandes empresas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

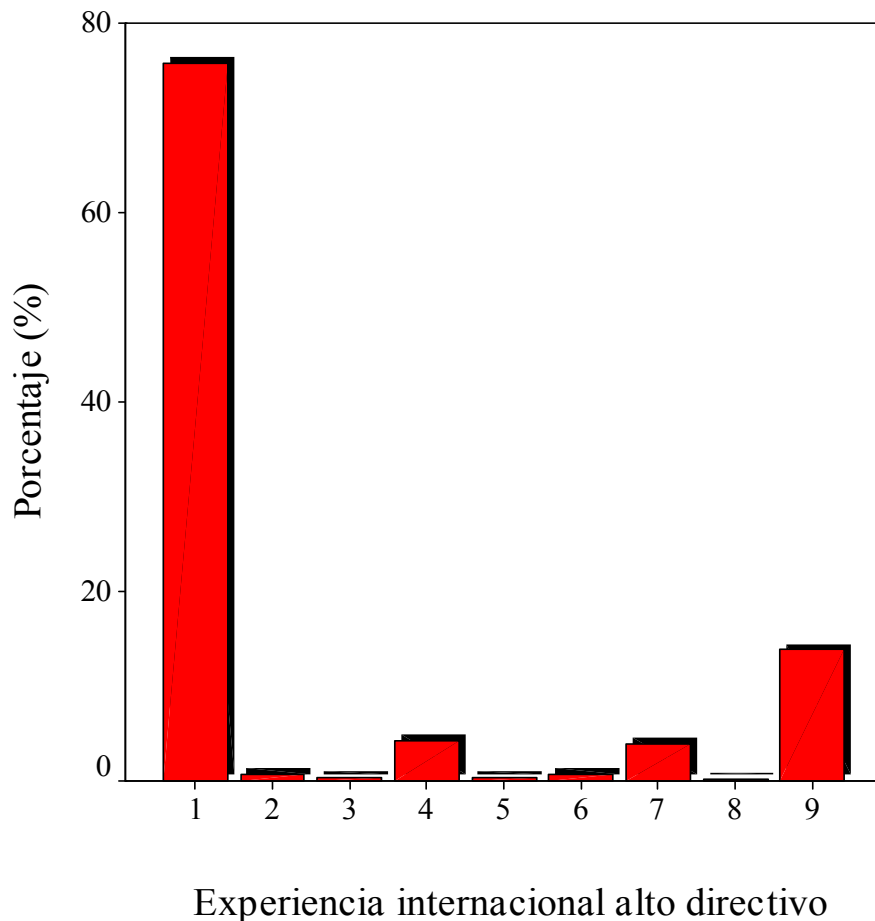
c) Experiencia Internacional de los altos directivos

La alta dirección en las grandes empresas con sede social en España está constituida mayoritariamente por directivos sin ningún tipo de experiencia o vinculación de carácter internacional a lo largo de su trayectoria profesional (un 75,9% del total). Los años desempeñando estas funciones son, también, escasos; la media está en torno a 1,70 años.

La mayor parte de las funciones internacionales han sido realizadas por altos directivos que han completado su formación académica con estudios en el exterior y que han desempeñado estas funciones o bien desde su país de origen o fuera del mismo, pero

siempre para la misma empresa. Constituyen un número reducido (un 24,1%), los altos directivos que han llevado a cabo sus funciones internacionales fuera de España y para empresas diferentes. La mayoría de estos últimos altos directivos son extranjeros (aproximadamente el 90%).

Gráfico 4.5: Experiencia internacional de los altos directivos en las grandes empresas en España



Experiencia internacional del alto directivo:

- 1= Ninguna experiencia ni vinculación internacional.
- 2= Desempeña funciones internacionales en y fuera de España siempre para la misma empresa.
- 3= Desempeña funciones internacionales en y fuera de España en empresas diferentes.
- 4= Desempeña funciones internacionales sólo en España y siempre en la misma empresa.
- 5= Desempeña funciones internacionales en España siempre en la misma empresa y fuera en empresas diferentes.
- 6= Desempeña fundones internacionales desde España en empresas diferentes.
- 7= Desempeña funciones internacionales fuera de España siempre en la misma empresa.
- 8= Desempeña funciones internacionales fuera de España en empresa actual y diferentes.
- 9= Desempeña funciones internacionales fuera de España en empresas diferentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

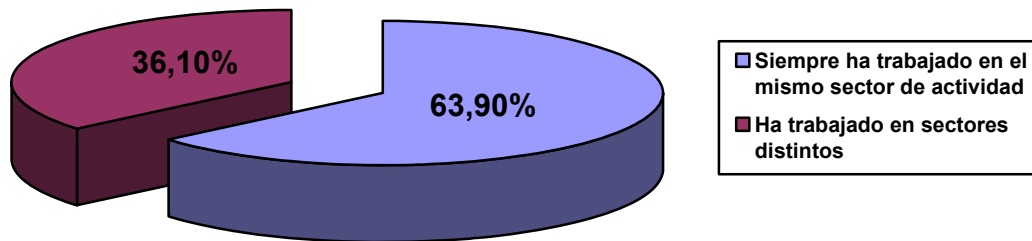
Los sectores más vinculados a las nuevas tecnologías y al turismo son aquellos en los que los altos directivos presentan una mayor experiencia internacional (Construcción Eléctrica/ Telecomunicaciones; Hostelería/Turismo; e Informática).

d) Experiencia Funcional de los altos directivos

Respecto a la experiencia funcional, en los equipos de alta dirección de las grandes empresas españolas observamos que:

- 1) la mayoría de los altos directivos siempre han trabajado en el mismo sector productivo, desempeñando sus funciones en el mismo área empresarial;

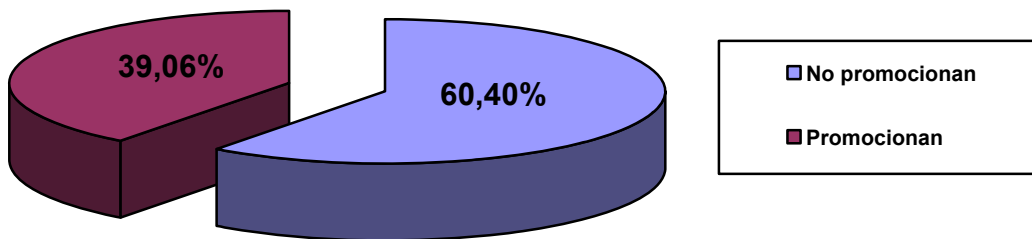
Gráfico 4.6: Antecedentes profesionales de los altos directivos en las grandes empresas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

- 2) el porcentaje de *altos directivos* que a lo largo de su trayectoria profesional no promociona es menor que el que consigue hacerlo; y

Gráfico 4.7: Trayectoria profesional de los altos directivos en las grandes empresas en España



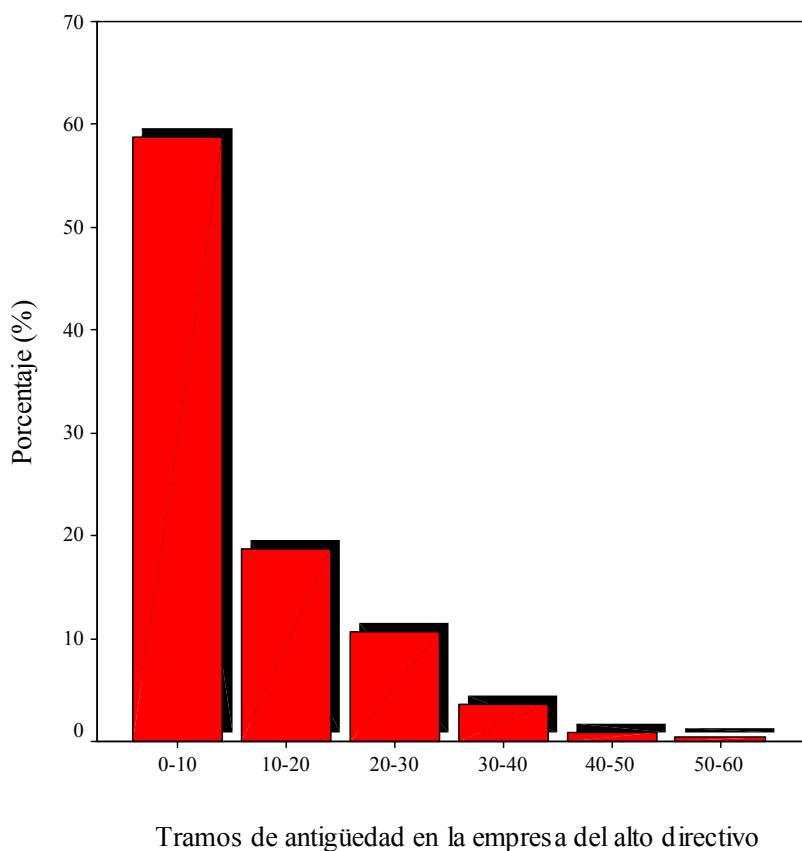
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

- 3) existen sectores productivos en los que la alta dirección ha experimentado una elevada movilidad funcional, es decir, los altos directivos han cambiado frecuentemente de sector y de área empresarial (Agroalimentario, Gas y Electricidad, Construcción Eléctrica y Telecomunicaciones, Turismo y Hostelería; Multisectoriales y Servicios), mientras que otros se han caracterizado justamente por lo contrario. En éstos, los altos directivos siempre han desempeñado sus funciones dentro del sector y en la misma área empresarial (Química, Siderometalurgia, Mecánica, Comunicación, Informática...).

f) Antigüedad en la Empresa de los altos directivos

En la gran empresa española, el alto directivo tiene una antigüedad media en la compañía de 9,93 años, mientras que la antigüedad media en el puesto es de 3,92 años.

Gráfico 4.8: Antigüedad en la empresa de los altos directivos en las grandes empresas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Como cabría esperar, los altos directivos que siempre han trabajado en el mismo sector productivo y aquellos que han promocionado a lo largo de su trayectoria profesional, tienen una antigüedad en la empresa mayor que los que han estado vinculados a distintos sectores o no han promocionado.

Como conclusión de esta primera parte del análisis descriptivo, y en lo que respecta al perfil demográfico del alto directivo medio en las grandes empresas en España diremos que:

El alto directivo en este contexto empresarial es un individuo de 45 a 55 años, licenciado en Ciencias Sociales y Jurídicas, con estudios universitarios realizados íntegramente en España, con una reducida pero incipiente preocupación por completar esta formación académica con Máster y Estudios de Postgrado, realizados sobre todo en el extranjero, sin vinculación o experiencia de carácter internacional en el ejercicio de su vida profesional, que ha trabajado siempre en el mismo sector productivo y en la misma área empresarial y con una antigüedad en la empresa y en el cargo, por lo general, elevada.

Un perfil demográfico que difiere bastante del observado, dentro de nuestra muestra, en los altos directivos extranjeros, que tienen una menor antigüedad en el cargo, una mayor rotación entre empresas y sectores, un mayor número de años de experiencia internacional, además de un nivel formativo medio ligeramente superior (principalmente son doctores).

4.2.2. Análisis descriptivo global de las características demográficas de los altos directivos en las grandes empresas en España.

Un análisis conjunto de las distintas variables demográficas que forman parte de nuestro estudio a partir de tablas y gráficos de contingencia (véase Anexo I), nos ha permitido extraer las consideraciones generales que desarrollamos a continuación.

Se está produciendo un cambio en la formación de las nuevas generaciones de altos directivos españoles. Existe una incipiente y cada vez mayor preocupación por completar los estudios universitarios con la realización de Máster y Estudios de Postgrado. El obtener una licenciatura de grado superior pasa a ser pues, una condición necesaria, pero no suficiente.

Como apuntamos en la primera parte de nuestro análisis, existe un ligero predominio de altos directivos que siempre han trabajado en el mismo sector de actividad a lo largo de su trayectoria profesional.

Si profundizamos un poco más en este aspecto y relacionamos la edad de estos altos directivos con el área empresarial en la que han desempeñado sus funciones, vemos, además, como esta tendencia se rompe en el tramo de 65 a 75 años, en el que, a pesar de seguir desempeñando sus funciones en el mismo área empresarial, sobresalen en número los altos directivos que han trabajado en más de un sector de actividad.

Una situación que creemos se debe a la prohibición estatutaria establecida en muchas empresas de seguir en el equipo de alta dirección cuando el alto directivo supera los 64 años, que consideramos será más fuerte en unos sectores, más punteros, con un mayor dinamismo, cambios más radicales y una elevada presión del entorno, que en otros, más tradicionales y que provocará una mayor movilidad funcional entre los directivos. Una movilidad que, por otra parte, hemos creído apreciar a partir de las experiencias profesionales de nuestros altos directivos, por ejemplo, desde el sector de la Banca y las Entidades Financieras hacia la Construcción, o desde la Construcción Eléctrica/ Telecomunicaciones hacia Multisectoriales y Servicios diversos.

Tan sólo el 34,75% de los altos directivos se preocupan por completar su formación universitaria. Los estudios de postgrado (PDD, PDE, PDG, PADE, PDA...) constituyen la vía más recurrida seguidos por los *MBA*s.

Mientras que los más jóvenes se preocupan más por realizar Máster, con especial interés por los desarrollados en el extranjero, los de mayor edad tienden a completar su formación a partir de la realización de estudios de postgrado (PDD, PDA, PDG...), principalmente, en universidades privadas españolas muy vinculadas con el mundo empresarial, y con la realización de alguna que otra carrera, al margen de la propia, en estas universidades privadas. Creemos explicar esta situación, por un lado, por las menores “ata-duras” y “cargas familiares” de los directivos más jóvenes, en términos generales, en relación con sus homólogos de mayor edad; y, por otro lado, por el cambio de mentalidad que se está experimentando no sólo a nivel empresarial sino en el seno de la sociedad, en donde se aboga, cada vez más, por una mayor movilidad funcional e internacionalización.

Si analizamos este nivel de formación por áreas de conocimiento, vemos como se produce un cambio de tendencias entre los Ingenieros y los Licenciados en Áreas Sociales y Jurídicas. Así, los primeros son mayoritarios en el ejercicio de estudios de postgrados, superando a los segundos, mientras que son éstos los que sobresalen en el ejercicio de *MBA*s superando a su vez a aquéllos.

Si, por otra parte, analizamos el nivel formativo de los altos directivos en relación con el sector, se aprecia que sólo en tres de los dieciséis sectores analizados (Gas y Electricidad, Mecánica e Industria del Vestir) sobresalen, frente a los estudios de nivel superior, la realización por parte de los altos directivos de Máster y Estudios de Postgrado.

En cuanto al carácter de la formación de los altos directivos en función del sector debemos hacer notar cómo son los sectores Turismo/ Hostelería y Automoción, en contra de la tendencia general, en los que sobresalen los altos directivos cuya formación ha sido adquirida íntegramente en y fuera de España. Una situación que, por sí sola, queda explicada en cuanto al sector Turismo/ Hostelería por la propia naturaleza de esta actividad y por el proceso de internacionalización que ha experimentado las empresas españolas, y que en relación al sector de la Automoción achacamos al elevado porcentaje de altos di-

rectivos extranjeros que forman parte de las empresas de dicho sector en España, al ser la mayoría filiales de corporaciones multinacionales.

A medida que aumentan los años de experiencia internacional, parecen aumentar también las áreas dentro de la empresa en las que ha trabajado el alto directivo en cuestión.

Nos gustaría destacar, de igual forma, como los altos directivos que han simultaneado su estudios dentro y fuera de España, en contra de la tendencia general, han trabajado en distintos sectores productivos y en distintas áreas empresariales, estando su experiencia internacional reducida, mayoritariamente, a funciones internacionales llevadas a cabo desde España y siempre para su empresa; siendo estos altos directivos los que, en comparación con el resto de miembros del equipo de alta dirección, han promocionado, ascendido o cambiado de puesto, en mayor medida, dentro de sus organizaciones a lo largo de su trayectoria profesional.

Este hecho revela la importancia que la formación y orientación internacional tiene en la carrera profesional de los directivos. Y es que, según los resultados que hemos obtenido, los altos directivos sin experiencia ni vinculación internacional, en su mayoría, no promocionan. Creemos que esto es debido a las nuevas exigencias impuestas por el entorno a la empresa: globalización de los mercados, proceso de internacionalización de las empresas, creciente competencia..., a las que suponemos que la empresa está haciendo frente mediante un cambio en las exigencias internacionales requeridas a los miembros que integran su alta dirección. Es más, esta promoción depende o se ve influida por la experiencia que presenta el alto directivo en varios sectores de actividad, pero siempre dentro del mismo área de especialidad (marketing, producción, recursos humanos...).

Las tablas y gráficos de contingencia nos pone de manifiesto también cómo a medida que los altos directivos:

- 1) van adquiriendo un mayor nivel formativo pasan a tener una menor especialización en el área empresarial, es decir, trabajan en más de un área de las que integran la empresa;

- 2) completan su formación universitaria con estudios de postgrado, es más palpable su presencia en más de un sector, lo que nos hace suponer que esto no es más que una vía para alcanzar una mayor variedad profesional; y

- 3) pasan un mayor número de años ocupando el mismo puesto en la empresa, van centrando su formación en determinadas áreas de conocimiento, por lo general, relacionadas con las funciones que desempeñan en este puesto.

Por último, en cuanto a los resultados derivados de la aplicación de los distintos test Chi-cuadrado sobre cada par de variables demográficas de nuestro estudio, resaltar el considerable número de relaciones de dependencia que existen entre la mayor parte de las mismas (véase Anexo I). Una multicolinealidad entre las variables demográficas a la que se hace referencia en la literatura *Upper Echelons* (Wiersema y Bantel, 1992; West y Schwenk, 1996; Simons et al, 1999; Westphal y Milton (2000); Carpenter y Fredrickson, 2001) y que, al igual que en los trabajos de estos investigadores, en este estudio se pone de manifiesto en las correlaciones que se observan entre dichas variables.

4.3. Los Equipos de alta dirección en las grandes empresas en España.

Tras un primer análisis descriptivo global de la alta dirección pasaremos, a partir de los siguientes subepígrafes, a centrarnos en el objeto del presente trabajo de investigación: el estudio de los equipos de alta dirección en las grandes empresas en España. Este análisis, a un nivel menor, lo fijaremos en el estudio de su heterogeneidad demográfica, entendiendo como tal: “el grado de diversidad que el equipo de alta dirección presenta en cuanto a estas características” (Pegels et al, 2000, p. 918).

4.3.1. Estructura interna de las variables relativas a la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección.

Este estudio comprende la realización de un análisis factorial exploratorio o no confirmatorio aplicado sobre el total de indicadores a partir de los cuales hemos medido y evaluado, en nuestro trabajo, la heterogeneidad de las características demográficas.

El propósito que perseguimos con este análisis factorial, y en general con este apartado, es doble. Por un lado, identificar la estructura interna de las características demográficas que integran nuestro estudio del equipo de alta dirección; y, por otro lado, reducir toda esta información recurriendo para ello a su agrupación mediante una serie de factores que serán empleados para la realización del análisis clúster. Un análisis que abordaremos en el apartado siguiente.

Dado que el análisis factorial puede identificar la estructura de las relaciones entre las variables mediante “la investigación de las correlaciones entre estas variables”, y que “en función de estas correlaciones, este análisis obtiene los distintos factores que englobarán todas estas correlaciones significativas” (Hair et al, 1999, pp. 81-83), partimos de la matriz de correlaciones que para cada bloque de características previamente habíamos calculado (véase cuadro 4.1).

Cuadro 4.1: Heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: Matriz de correlaciones.

	TMTage heterog	TMTeduc levelheter	TMTeduc backghet	TMTform heterog	TMTfirm tenurehet	TMTexp interheter	TMTn ^o añisexp interrheter	TMTiweheter	TMTprof backhet	TMTesp áreahet	TMTtray profheter	TMTtenure heterog
TMTage heterog	1,000											
TMTeduc levelheter	0,251*	1,000										
TMTeduc backghet	0,232*	0,563*	1,000									
TMTform heterog	-0,056	-0,037	-0,003	1,000								
TMTfirm tenurehet	0,046	0,046	0,056	-0,009	1,000							
TMTexp interheter	-0,045	-0,102	-0,135	0,110	-0,109	1,000						
TMTn ^o añisexp interrheter	-0,070	-0,093	-0,116	0,087	-0,126	0,945*	1,000					
TMTiweheter	-0,062	-0,044	-0,024	0,052	-0,010	0,410*	0,520*	1,000				
TMTprof backhet	-0,060	-0,107	-0,043	0,130	0,180*	0,015	-0,015	0,078	1,000			
TMTesp áreahet	0,045	0,055	0,026	0,069	0,106	0,014	-0,020	-0,015	0,464*	1,000		
TMTtray profheter	0,98	-0,119	-0,056	0,009	0,092	-0,007	-0,008	-0,137	0,227*	0,098	1,000	
TMTtenure heterog	0,188*	0,163*	0,041	0,097	0,387	-0,015	0,028	0,040	0,128	0,185*	0,231*	1,000

* significativas al nivel 0,005 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Muchos investigadores consideran, en cuanto al tamaño muestral más idóneo para la realización de un análisis factorial, que la regla general es “tener por lo menos un número de observaciones cinco veces mayor que el número de variables a analizar, siendo el tamaño aceptable un ratio de diez a uno” (Hair et al, 1999, p. 88). Requisitos que, con un tamaño de nuestra muestra de 157 equipos de alta dirección y un número de variables a analizar relativas a las características demográficas igual a 12 se cumple sobradamente.

Al objeto analizar la conveniencia o no de la realización del análisis factorial, se contrastó la hipótesis nula de la no correlación entre los ítems originales. “Puesto que si las correlaciones fuesen inexistentes o pequeñas, sería improbable que los ítems compartan factores comunes, no pudiéndose simplificar la medida sin perder información” (Araujo y Cabrera, 1999, p. 172).

Para efectuar este contraste recurrimos a:

- 1) La medida de suficiencia de muestreo (MSA) o medida de Kaiser – Meyer - Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 a 1. Alcanza el valor de 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables, y por debajo de 0,50 es inaceptable (Kaiser, 1970).
- 2) El contraste de esfericidad de Bartlett. “Proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad” (Hair et al, 1999, p. 88).
- 3) Matriz de correlaciones anti-imagen. “Es simplemente el valor negativo de la correlación parcial. (...) Los valores de fuera de su diagonal principal han de ser bajos para que la matriz de datos sea adecuada para el análisis factorial” (Hair, 1999, p. 88).

Los resultados de estas pruebas: un valor de KMO igual a 0,544 (por encima del rango de aceptación: 0,50), un test de Barlett igual a 863,065 con sig (0.000) y unos valores de la matriz de correlaciones anti - imagen bajos, justifican, finalmente, la idoneidad del análisis factorial que realizaremos (véase cuadros 4.2 y 4.3).

Análisis de los resultados

Cuadro 4.2: Heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: KMO y Prueba de Bartlett.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,544
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximad	863,065
	gl	78
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Cuadro 4.3: Heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: Matriz de correlaciones anti-imagen.

	TMTage heterog	TMTeduc levelheter	TMTeduc backghet	TMTform heterog	TMTfirm tenurehet	TMTexp interheter	TMTn ^o añsexp interrheter	TMTiwe hetoreg	TMTprof backhet	TMTesp áreahet	TMTtray profheter	TMTtenure heterog
TMTage heter	0,383 ^a	-0,184	-0,314	6,889E-02	7,461E-02	-0,133	0,141	-3,462E-02	5,66E-02	-2,557E-02	-0,128	-0,157
TMTeduc levelheter	-0,184	0,807 ^a	-4,257E-02	4,091E-02	8,322E-03	1,350E-03	-1,099E-03	3,641E-02	0,117	-6,93E-02	0,164	-0,176
TMTeduc backghet	-0,314	-4,257E-02	0,581 ^a	-3,548E-02	-0,130	9,055E-02	-8,764E-02	2,085E-02	6,714E-02	-3,54E-03	6,889E-02	6,179E-02
TMTform heterog	6,889E-02	4,091E-02	-3,548E-02	0,504 ^a	7,159E-02	-0,101	7,139E-02	-1,682E-02	-0,101	5,713E-03	3,532E-02	-0,132
TMTfirm tenurehet	7,461E-02	8,322E-03	0,130	7,159E-02	0,487 ^a	-0,110	0,151	-6,802E-02	-0,135	3,613E-02	9,458E-03	-0,386
TMTexp interheter	-0,133	1,350E-03	9,055E-02	-0,101	-0,110	0,511 ^a	-0,942	0,310	-0,135	-7,196E-02	5,971E-02	0,184
TMTn ^o añsexp interrheter	0,141	-1,099E-03	-8,764E-02	7,139E-02	0,151	-0,942	0,503 ^a	-0,460	0,103	6,015E-02	-8,591E-02	-0,190
TMTiwe hetoreg	-3,462E-02	3,641E-02	2,085E-02	-1,682E-02	-6,802E-02	0,310	-0,460	0,553 ^a	-0,157	4,097E-02	0,203	4,294E-03
TMTprof backhet	5,660E-02	0,117	6,714E-02	-0,101	-0,135	-8,237E-02	0,103	-0,157	0,509 ^a	-0,447	-0,206	1,435E-02
TMTesp áreahet	-2,557E-02	-6,935E-02	-3,540E-03	5,713E-03	3,613E-02	-7,196E-02	6,015E-02	4,097E-02	-0,447	0,544 ^a	3,833E-02	-0,135
TMTtray profheter	-0,128	0,164	6,889E-02	3,532E-02	9,458E-03	5,971E-02	-8,591E-02	0,203	-0,206	3,833E-02	0,465 ^a	-0,206
TMTtenure heterog	-0,157	-0,176	6,179E-02	-0,132	0,386	0,184	-0,190	4,294E-03	1,435E-02	-0,135	-0,206	0,480 ^a

a. Medida de adecuación muestral

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Una vez especificadas las variables, calculada la matriz de correlaciones y determinada la conveniencia de la realización del análisis factorial, procedemos a extraer los factores en los que quedarán simplificados los datos relativos al primer grupo de magnitudes que analizamos en este trabajo de investigación: las variables demográficas. Empleamos para ello el método del análisis de componentes principales.

“Las complicaciones del análisis factorial común han contribuido al uso generalizado del análisis de componentes principales. (...) Un análisis apropiado cuando el interés primordial se centra en la predicción o el mínimo número de factores necesarios para justificar la porción máxima de la varianza representada en la serie de variables originales” (Hair et al, 1999, p. 91).

El análisis de componentes principales, aplicando como criterios el de la raíz latente (autovalores mayores que uno) y el de proporción de la varianza (varianza total explicada superior al 60%), nos permitió extraer los cinco factores recogidos en el cuadro 4.4.

Un resultado bastante satisfactorio, teniendo en cuenta las consideraciones de Hair et al (1999) para las ciencias sociales, al superar el porcentaje acumulado de estos cinco factores extraídos (68,577%) el límite establecido del 60%. Los resultados aparecen recogidos en los cuadros 4.4 y 4.5.

En cuanto a este último cuadro, precisaremos que es el resultado de la aplicación del método de rotación varimax¹⁴ sobre la matriz de componentes no rotados, estableciéndose el punto de corte de las cargas en 0,45, atendiendo con ello a los criterios establecidos al respecto por Hair et al (1999) en función del tamaño muestral.

Cuadro 4.4: Resultados del método de extracción de factores:
Análisis de componentes principales.

Factores		Autovalores	Varianza explicada	
			%	% acumulado
F1	FHFORMACIÓN	2,708	20,833	20,833
F2	FHEXPINTERNACIONAL	2,096	16,123	36,956
F3	FHANTFUNCIONAL	1,883	14,487	51,443
F4	FHANTIGUEDAD	1,215	9,350	60,793
F5	FHTRAYPROFEDAD	1,012	7,784	68,577

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

¹⁴ Varimax parece suministrar una separación más clara de factores (Kaiser, 1970). Además, “el patrón factorial obtenido mediante esta rotación varimax tiende a ser más robusto que el obtenido por el método quartimax” (Hair et al, 1999, p. 98).

Cuadro 4.5: Descripción de los factores relativos a la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección.

FACTORES (Denominación): Ítems	CARGA FACTORIAL	COMUNALIDADES
<u>FACTOR 1 (FHFORMACIÓN):</u>		
• Heterogeneidad en el nivel educativo del alto directivo	0,784	0,649
• Heterogeneidad en el carácter de la formación del alto directivo	0,926	0,862
<u>FACTOR 2 (FHEXPINTERNACIONAL):</u>		
• Heterogeneidad en la experiencia internacional del alto directivo	0,925	0,883
• Heterogeneidad en el número de años de experiencia internacional del alto directivo	0,962	0,940
• Heterogeneidad en el índice de experiencia laboral internacional del alto directivo	0,685	0,555
<u>FACTOR 3 (FHANTFUNCIONAL):</u>		
• Heterogeneidad en la experiencia profesional del alto directivo	0,844	0,726
• Heterogeneidad en la especialización en el área empresarial del alto directivo	0,760	0,600
<u>FACTOR 4 (FHANTIGUEDAD):</u>		
• Heterogeneidad en la antigüedad en la empresa del alto directivo	0,838	0,731
• Heterogeneidad en la antigüedad en el puesto del alto directivo	0,775	0,708
<u>FACTOR 5 (FHTRAYPROFEDAD):</u>		
• Heterogeneidad en la edad del alto directivo	0,667	0,576
• Heterogeneidad en la trayectoria profesional del alto directivo	0,696	0,613

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

■ **Factor 1.** Lo hemos denominado FHFORMACIÓN al formar parte del mismo las variables relativas a la heterogeneidad en el nivel y en el carácter de la formación de los miembros del equipo de alta dirección de las empresas de nuestra muestra.

Un análisis un poco más exhaustivo de las tres cargas significativas de este factor nos permite ver cómo las variables demográficas a las que “representa” se mueven en el mismo sentido. Es decir, la heterogeneidad en el nivel y en el carácter de la formación de los equipos de alta dirección sigue la misma tendencia de crecimiento o disminución que la heterogeneidad en la especialización en el área empresarial de los miembros de estos equipos.

■ **Factor 2.** Siguiendo con el mismo criterio que el presentado en relación al factor 1, este factor hemos considerado oportuno denominarlo, en función de las variables que lo constituyen, características vinculadas a la experiencia internacional de sus integrantes, como FHEXPINTERNACIONAL.

Las cargas factoriales de este factor se mueven en el mismo sentido, es decir, incrementos en el nivel de heterogeneidad del número de años de experiencia internacional que presentan los altos directivos en las empresas de nuestra muestra se corresponden con incrementos en la heterogeneidad de la experiencia internacional de estos sujetos e incrementos en el indicador que mide su experiencia laboral internacional. Lo mismo sucede si en lugar de incrementos, estas variables experimentan decrementos en el nivel que presentan.

■ **Factor 3.** Dado que está constituido por variables demográficas relacionadas con la heterogeneidad funcional, en concreto por la heterogeneidad en la experiencia en el sector o *professional background* y por la especialización en el área empresarial, este factor recibe la denominación de FHANTFUNCIONAL.

Las variables demográficas que lo constituyen se comportan, una vez más, siguiendo la misma tendencia de crecimiento. O sea, unos mayores niveles de heterogeneidad en la experiencia profesional de los miembros de los equipos de alta dirección en las grandes empresas llevan consigo unos mayores niveles en la heterogeneidad en la especialización en el área empresarial de estos altos directivos.

■ **Factor 4.** Recibe el nombre de FHANTIGUEDAD por formar parte de él variables relacionadas con la heterogeneidad en la antigüedad de los altos directivos tanto en la empresa como en el puesto que ocupan.

Las variables demográficas que lo constituyen se mueven en el mismo sentido, dando lugar a que incrementos en la heterogeneidad en la antigüedad en el cargo de los miembros de los equipos de alta dirección se vean correspondidos por incrementos en la heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de estos altos directivos.

■ **Factor 5.** Por formar parte del mismo variables relacionadas con la heterogeneidad en la edad y en la trayectoria profesional de los altos directivos, recibe el nombre FHTRAY-PROFEDAD.

El análisis de las cargas nos lleva a establecer que la heterogeneidad en la edad y en la trayectoria profesional de los miembros del equipo de alta dirección actúa siguiendo la misma tendencia de crecimiento o disminución.

4.3.2. Análisis del perfil demográfico de los equipos de alta dirección de las grandes empresas con sede social en España.

Tras conocer la estructura interna de las variables relativas a la heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección de nuestra muestra, el paso siguiente consistió en analizar el perfil demográfico de las grandes empresas de las que éstos formaban parte.

El satisfacer este objetivo implicaba perseguir lo que podríamos denominar un segundo subobjetivo: agrupar homogéneamente el conjunto de equipos de alta dirección en función de la heterogeneidad de sus características demográficas. Para ello recurrimos, tal y como hicimos mención anteriormente, a la realización de un análisis clúster. Un análisis en el que empleamos, como variables independientes, los cinco factores obtenidos tras el análisis factorial.

“Quizás el asunto más desconcertante para el investigador que utiliza el análisis de conglomerados (clúster) es la determinación del número final de conglomerados a formar (también conocida como regla de parada). Desafortunadamente no existe un procedimiento objetivo o estándar” (Hair et al, 1999, p. 515).

Para salvar esta dificultad, en este trabajo hemos considerado oportuno, coincidiendo con Milligan (1980) o Hair et al (1999), emplear una combinación de procedimientos jerárquicos y no jerárquicos. Conseguimos de esta forma aprovecharnos de los beneficios de cada uno de estos métodos estadísticos.

El análisis cluster es sensible a los atípicos (objetos o casos que son muy diferentes del resto). Es por ello que, tras la detección y posterior eliminación de cuatro casos atípicos en nuestra base de datos, nos vimos obligados a repetir tanto el análisis clúster jerárquico como el no jerárquico, empezando con ello, de nuevo, el proceso de definición de conglomerados.

Tras realizar los análisis descritos previamente, consideramos que, dentro del rango de opciones posibles que nos sugería el clúster jerárquico (de 3 a 5 conglomerados), la

opción de 4 clusters, propuesta por el análisis clúster no jerárquico, era la óptima. Nuestra elección viene condicionada por: 1.- La matriz de distancias entre conglomerados finales, 2.- La prueba H de Kruskal- Wallis y 3.- La matriz de distancias de cada individuo al centro de gravedad de su grupo.

1.- La Matriz de distancias entre conglomerados finales.

En cuanto a la opción elegida (4 clusters) la tabla 4.1 pone de manifiesto cómo:

- a) los grupos 3 y 4 son los más parecidos, y
- b) los grupos más diferentes entre sí son el grupo 2 y el grupo 4.

		1	2	3	4
Conglomerados	1		2,333	2,383	2,351
	2	2,333		1,831	2,251
	3	2,383	1,831		1,890
	4	2,351	2,251	1,890	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0

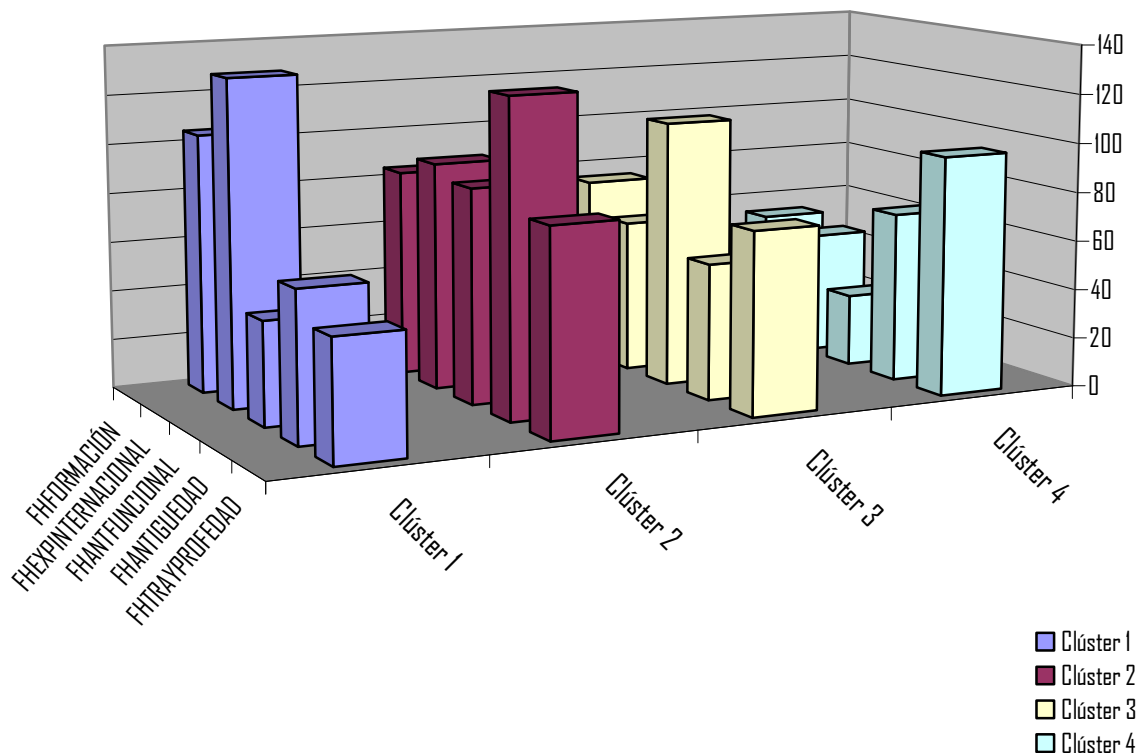
2.- Prueba H de Kruskal- Wallis.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de esta prueba nos pone de manifiesto tanto la idoneidad de estos factores como las diferencias que existen entre los distintos clúster de empresas (véase tabla 4.2 y gráfico 4.9). Unos clúster de empresas que se caracterizan, además, porque en cada uno de ellos destaca una variable demográfica diferente.

	FACTOR				
	FHFORMACION	FHEXPINTERNACIONAL	FHANTFUNCIONAL	FHANTIGUEDAD	FHTRAYPROFEDAD
Chi-cuadrado	18,859	57,040	80,870	69,164	16,523
gl	3	3	3	3	3
Sig.asintót.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico 4.9: Perfil medio grupos de empresas (I)



Fuente: Elaboración propia

3. La matriz de distancias de cada individuo al centro de gravedad de su grupo.

Coincidiendo con la línea de trabajo seguida en su investigación por Araujo y García (1999), el análisis de esta matriz junto con el estudio de las puntuaciones de los individuos en cada uno de los clusters finales, nos permitió obtener una visión más completa del perfil que ya teníamos de cada clúster (tabla 4.2 y gráfico 4.9). Una visión que pasaremos a continuación a desarrollar, completando con ello, los resultados obtenidos en las dos pruebas anteriores (véase tablas 4.3 y 4.4).

Tabla 4.3: Centros de los conglomerado finales de los distintos equipos de alta dirección de las grandes empresas de nuestra muestra en cada clúster

FACTOR	CLÚSTER 1	CLÚSTER 2	CLÚSTER 3	CLÚSTER 4	PUNT. MEDIA
FHFORMACIÓN	2,5570	0,04222	-0,10971	-0,49635	0,49829
FHEXPINTERNACIONAL	1,35526	0,30823	-0,32217	-0,60798	0,18333
FHANTFUNCIONAL	-0,87198	0,35113	0,68187	-1,05355	-0,22231
FHANTIGUEDAD	-0,34738	1,15447	-0,51295	-0,21759	0,01913
FHTRAYPROFEDAD	-0,63858	0,10404	-0,10073	0,38965	-0,06140
Nº TOTAL DE EMPRESAS EN CADA CLÚSTER (% sobre total muestra)	22 (14,37%)	39 (25,49%)	61 (39,86%)	31 (20,26%)	153 (100%)

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0

Tabla 4.4: Matriz de distancias de cada individuo al centro de gravedad de su grupo

	Distancia al centro de gravedad de cada equipo de alta dirección / clúster	% TMTs sobre el total del clúster	Distancias: Diferencias/ Punto medio
CLÚSTER 1	0-1	9,09%	D máxima – D mínima = 1,99645 Punto Medio = 1,634905
	1-2	50%	
	2-3	40,91	
	Total clúster 1	22 (100%)	
CLÚSTER 2	0-1	12,82%	D máxima – D mínima = 2,44377 Punto Medio = 1,901185
	1-2	74,36%	
	2-3	10,26%	
	3-4	2,56%	
Total clúster 2	39 (100%)		
CLÚSTER 3	0-1	11,48%	D máxima – D mínima = 2,95402 Punto Medio = 1,87809
	1-2	73,77%	
	2-3	13,11%	
	3-4	1,64%	
Total clúster 3	61 (100%)		
CLÚSTER 4	0-1	9,68%	D máxima – D mínima = 2,44701 Punto Medio = 2,013325
	1-2	61,29%	
	2-3	25,81%	
	3-4	3,23%	
Total clúster 4	31 (100%)		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0

■ Perfil Clúster 1

Está integrado por veintidós empresas con una elevada heterogeneidad, superior a la media de nuestra muestra, en la experiencia internacional y en la formación (tanto en el nivel como en el carácter formativo) de sus equipos de alta dirección.

Del mismo modo, en este grupo de empresas se hace notable, también, unos niveles de heterogeneidad muy por debajo a la media de nuestra población total, en cuanto a diversidad en la experiencia funcional, en la antigüedad en el puesto y en la empresa, así como en la edad y en la trayectoria profesional de los altos directivos (véase tabla 4.3).

En cuanto al análisis de la tabla 4.4, podemos apreciar como este primer clúster de empresas se caracteriza por ser el grupo con menor cohesión entre sus integrantes (menor número de empresas aglutinadas entre el valor mínimo y el punto medio de la distancia de cada individuo al centro de gravedad de su grupo), además de ser el que presenta unos “modelos demográficos” más similares entre los mismos, es decir, una mayor homogeneidad/similitud en los perfiles demográficos adoptados por los equipos de alta dirección que lo constituyen (menor valor entre la distancia máxima y mínima de cada individuo al centro de gravedad de su grupo).

■ **Perfil Clúster 2**

Salvo en lo que concierne a la heterogeneidad en la formación de los altos directivos, este clúster de empresas, para el resto de variables demográficas analizadas, presenta unos niveles que, a diferencia del resto de clusters, están todos por encima de la media y, no son negativos. Su característica más notoria es la mayor heterogeneidad en la antigüedad y en el puesto de sus 39 equipos de alta dirección (muy superior a la que presenta el resto de clusters, de hecho, es el único grupo en el que se hace palpable de forma notoria esta heterogeneidad). Un grupo de empresas en el que priva, además, aunque en menor medida que en el clúster 1, la experiencia internacional de sus equipos de alta dirección (véase tabla 4.3).

Respecto al grado de homogeneidad interna que presenta este clúster de empresas, el análisis de la tabla 4.4 nos permite apreciar que este clúster es el que presenta la mayor cohesión interna de los cuatro grupos.

■ **Perfil Clúster 3**

Los equipos de las 61 grandes empresas que forman parte del mismo se caracterizan por presentar, frente al resto de clusters, una elevada heterogeneidad en la experien-

cia funcional de sus altos directivos y, con relación al resto de variables demográficas, unos niveles muy bajos de heterogeneidad. Unos valores, de carácter negativo en su inmensa mayoría, que están por debajo de la media.

Este tercer clúster de empresas sobresale, también, por ser el que presenta un menor grado de similitud/homogeneidad en los “patrones” que tienen los equipos directivos; y, después del clúster 2, el que tienen una mayor cohesión interna entre estos altos directivos (véase tabla 4.4).

■ **Perfil Clúster 4**

Al igual que el clúster 3, este grupo de 35 grandes empresas se caracteriza por presentar, en la mayor parte de las variables demográficas analizadas, valores negativos. Pero a diferencia de éste, y en relación también con el resto de grupos y con la media, los valores que presenta este clúster son los más bajos de todos (véase tabla 4.3). Los resultados muestran que es el grupo de empresas más homogéneo de nuestra muestra.

Por otro lado, es destacable también, frente a esta “homogeneidad” que presenta este grupo de grandes empresas, para la mayoría de variables demográficas, el elevado grado de heterogeneidad que muestra en relación con la trayectoria profesional y la edad de los altos directivos. Un nivel que es muy superior a la media y al que presenta el resto de grupos.

En lo que concierne al grado de cohesión interna de sus miembros, resaltar como es el clúster que presenta, después de la agrupación, el menor porcentaje de sus empresas aglutinadas entre el valor mínimo y el punto medio de la distancia de cada una de ellas a su grupo de referencia (véase tabla 4.4).

Con el fin de concretar un poco más el perfil de cada clúster, decidimos determinar si existían diferencias significativas en relación a otras variables que no fuesen las empleadas en la agrupación de los mismos (las variables demográficas).

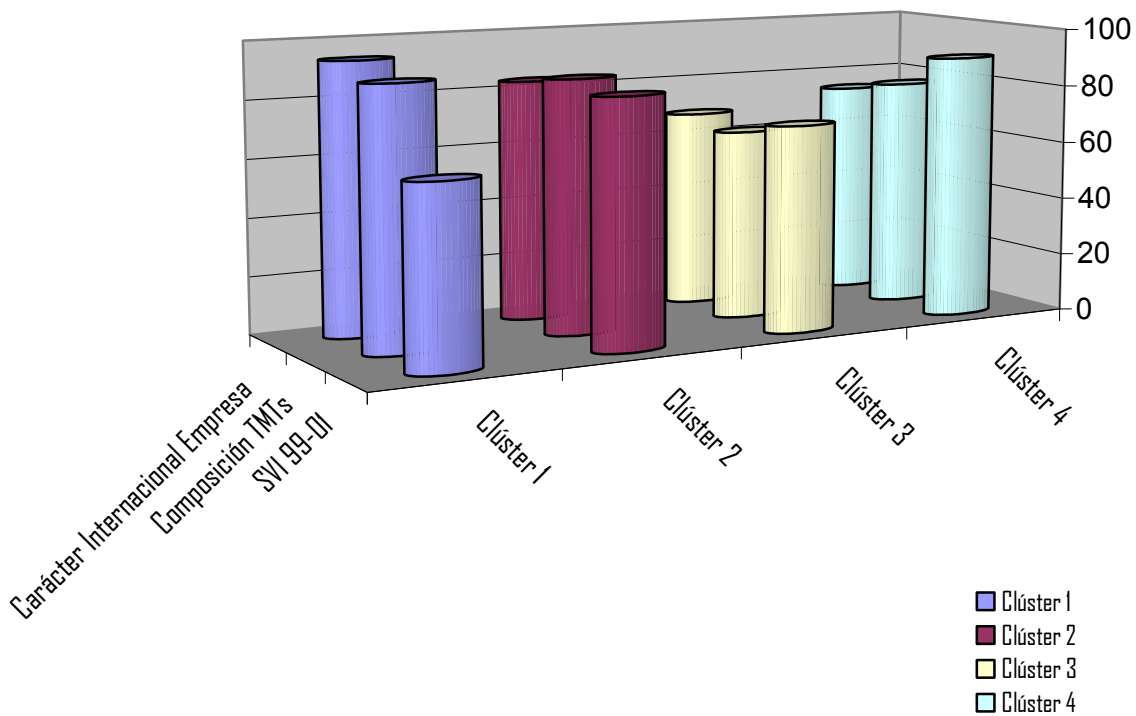
Los resultados obtenidos al respecto son expuestos a continuación a partir de la tabla 4.5 y el gráfico 4.10.

Tabla 4.5: Prueba H de Kruskal-Wallis (II)

Variables		Chi-cuadrado	gl	Sig.asint	Diferencias significativas entre los clusters
Sector		1,189	3	0,756	NO
Carácter internacional empresa		9,723	3	0,021	SI
Composición <i>TMTs</i>		8,292	3	0,040	SI
Tamaño de las empresas	Variación inversión 99/01	0,896	3	0,826	NO
	Variación empleados 99/01	4,493	3	0,213	NO
Dimensiones del cambio estratégico adoptado por los <i>TMTs</i>	Strategic variation index 99/01	7,910	3	0,048	SI
	Strategic deviation index 99/01	2,135	3	0,545	NO
Rendimiento de los <i>TMTs</i>	Variación ventas 99/01	0,280	3	0,964	NO
	Variación Ros 99/01	3,030	3	0,387	NO
	Variación Roa 99/01	4,238	3	0,237	NO

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico 4.10: Perfil medio grupos de empresas (II)



Fuente: Elaboración propia

Tras determinar, en virtud de la prueba H de Kruskal-Wallis, las magnitudes que mostraban las principales diferencias entre los distintos clúster, creímos oportuno profundizar un poco más en el estudio de los mismos y, sobre la base de estos hallazgos, realizar un análisis de comparaciones múltiples. Las diferencias más significativas encontradas entre los grupos de empresas, tras la aplicación de las pruebas de Scheffé, Bonferro- ni, Sidak y R-E-G-W-F (F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch), son presentadas en la tabla 4.6.

Tabla 4.6: Análisis de comparaciones múltiples				
	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Carácter internacional de la empresa	*		*	
Composición de los equipos de alta dirección		*	*	
Índice de variación es- traté- gica (99-01)	*			*

* Diferencia significativa al nivel 0,05

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos tras aplicar SPSS 11.0.

Los resultados obtenidos, tras la realización de los clústers (jerárquico y no jerárquico) y la aplicación de los distintos tipos de test y análisis descritos, nos permite concluir este apartado, con la enumeración de una serie de consideraciones generales, en primer lugar, y de la representación de un gráfico ilustrativo, a modo de resumen (véase gráfico 4.11), en segundo lugar.

Consideraciones generales:

- 1) La mayor parte de las grandes empresas con sede social en nuestro país se caracterizan por tener equipos de alta dirección en los que sus miembros presentan niveles más bien bajos de heterogeneidad en sus características demográficas. De éstos, sobresalen los altos valores alcanzados por la heterogeneidad en la experiencia funcional de los miembros de los equipos de alta dirección.

Unos equipos de alta dirección que, por otro lado, se caracterizan, también, por tener una elevada cohesión interna entre sus miembros.

- 2) El estudio de las puntuaciones medias de los individuos en cada uno de los clústers finales nos permitió apreciar que, por término medio, en las grandes empresas con sede social en España, por un lado, los mayores niveles de heterogeneidad se alcanzan en la formación de los miembros de sus equipos de alta dirección y, por otro lado, que estos equipos de alta dirección se caracterizan, también, por presentar, en el otro extremo, unos niveles muy bajos (negativos) tanto en relación a la heterogeneidad en la experiencia funcional como a la trayectoria profesional y en la edad de sus integrantes.

En resumen, por término medio, las grandes empresas en España se caracterizan por estar integradas por equipos de alta dirección en los que la formación de los directivos difiere bastante de unos a otros, mientras que en lo que concierne a la experiencia funcional, trayectoria profesional y edad, se aprecia bastante similitud.

- 3) En cuanto al grado de similitud/homogeneidad y de cohesión interna de los distintos clústers en los que hemos aglutinado nuestra muestra, destacar como se aprecian dos claras tendencias en función del perfil demográfico que éstos presentan.

Así pues, observamos como el clúster 2, el grupo de empresas que se caracteriza por presentar una elevada heterogeneidad en las características demográficas de sus *TMTs*, es el que, además, presenta el grado de cohesión interna mayor y una similitud entre perfiles demográficos de sus *TMTs* bastante elevada; mientras que, por otra parte, el clúster 4, el que pone de relieve una menor heterogeneidad en cuanto a las características demográficas, tiene una menor cohesión interna y pautas menos similares entre los equipos de alta dirección.

Esta doble tendencia nos hace presuponer la existencia de una posible relación directa entre el grado de cohesión interna, la similitud entre los perfiles demográficos y la heterogeneidad de las características demográficas dentro de los *TMTs* de nuestra población objetivo que nos permitiría explicar los resultados previos.

- 4) Si nos fijamos en el carácter internacional de las distintas empresas que integran estos clúster de empresas, observamos como, el clúster 1, el que presenta un mayor número de empresas filiales extranjeras, es el que, además, ha experimentado una mayor rota-

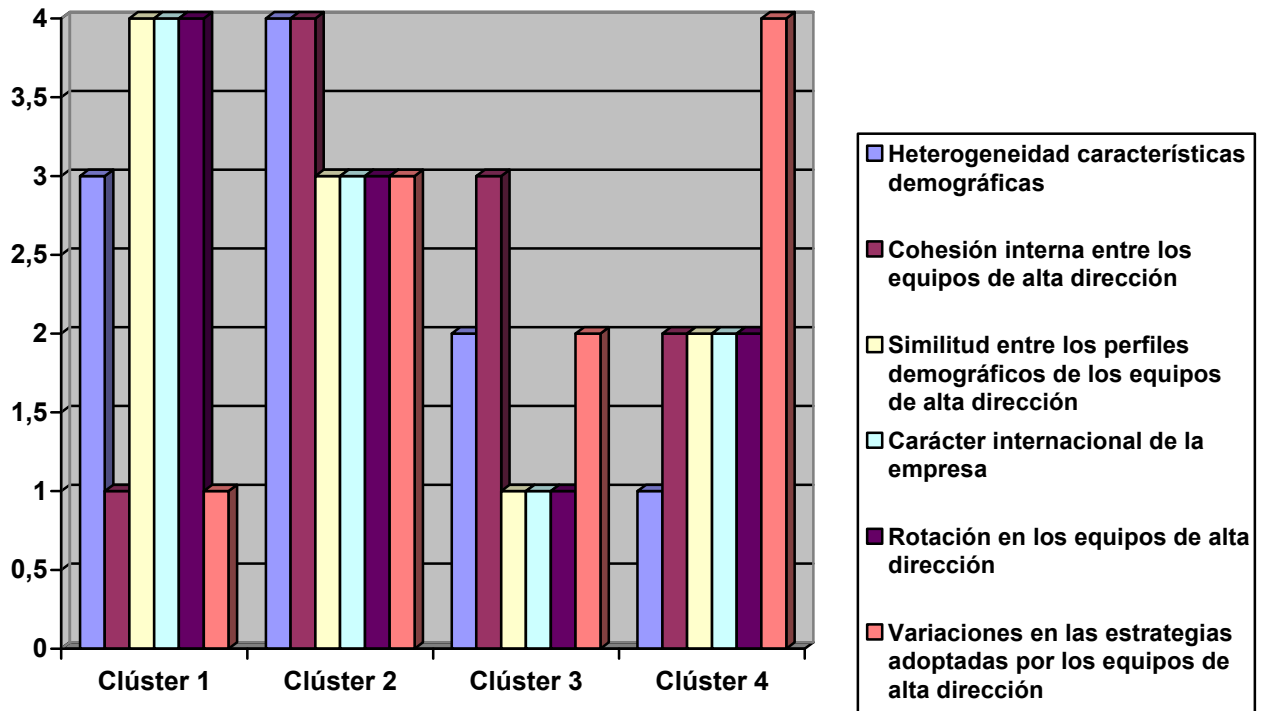
ción en sus equipos de alta dirección; mientras que, en el extremo opuesto, el clúster 3, el que está constituido por el menor número de filiales extranjeras, es a su vez, el que ha experimentado una menor rotación entre sus altos directivos.

Si unimos este resultado, al hecho de que el clúster 3 es el grupo de empresas con un mayor número de empresas nacionales dentro de nuestro tejido empresarial, como ya comentamos anteriormente, podemos concluir al respecto, corroborando una de nuestras suposiciones iniciales que: los mayores índices de rotación en los equipos de alta dirección de nuestro país se dan en empresas extranjeras, o lo que es lo mismo, los equipos de alta dirección de las empresas extranjeras experimentan una mayor rotación que los equipos de alta dirección de nuestro país.

- 5) Finalmente, resaltaremos como, en cuanto a las variaciones que experimentan las estrategias adoptadas por los equipos de alta dirección de las grandes empresas a lo largo del tiempo, en contra de lo que podría pensarse en un principio, las mayores variaciones en las estrategias adoptadas por los equipos de alta dirección de las grandes empresas con sede social en España durante el período 1999 a 2001, no son experimentadas por aquellas grandes empresas que experimentan una mayor rotación entre sus equipos (clúster 1) sino por aquellas en las que, por el contrario, sus altos directivos rotan menos (clúster 4).

Teniendo en cuenta que, frente a las filiales extranjeras, los menores índices de rotación se dan en las empresas nacionales, creemos explicar las mayores variaciones en las estrategias adoptadas por los equipos de alta dirección de las empresas de nuestro país, en comparación a las filiales extranjeras implantadas también en el mismo, además de por diferencias en la cultura empresarial, como una posible vía de supervivencia, a partir tanto de una mayor innovación o imitación que, frente a los mayores recursos de éstas últimas, una parte considerable de nuestro tejido empresarial tiene que desarrollar.

Gráfico 4.11: Perfil de las agrupaciones (III)



Fuente: Elaboración propia

4.4. La incidencia de las características demográficas sobre el cambio estratégico y el rendimiento.

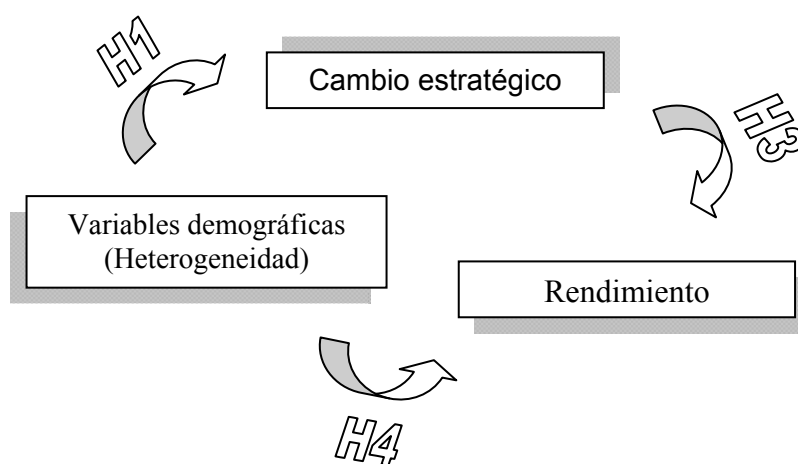
Una vez concluidos los análisis descriptivos, en este apartado pretendemos abordar los objetivos empíricos de la investigación. Unos objetivos que se corresponden con el contraste de las hipótesis que derivan de los dos modelos teóricos planteados. Unos contrastes que realizamos sirviéndonos de un análisis de regresión lineal, cuyos principales resultados, discusión y conclusiones presentamos de forma diferenciada, para sendos modelos, a partir de los dos subepígrafes siguientes.

Un análisis de regresión lineal en el que, además, hemos utilizado el sector y el carácter internacional de las distintas compañías como variables de control.

4.4.1. Contraste del modelo teórico I: modelo basado en la heterogeneidad de las variables demográficas.

A partir de este primer contraste, en esta investigación trataremos de demostrar tanto la existencia como el sentido de las relaciones que presumimos, basándonos principalmente en la literatura *Upper Echelons*, se dan entre las magnitudes: heterogeneidad de las variables demográficas, cambio estratégico y rendimiento, en el seno de los equipos de alta dirección de las grandes empresas. Para testar las distintas relaciones nos servimos, para cada una de estas magnitudes, de distintos indicadores, agrupando nuestras principales premisas a partir de tres grandes hipótesis: H1, H3 e H4 (véase figura 4.2).

Figura 4.2: Variables demográficas (heterogeneidad) - Cambio estratégico - Rendimiento.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este primer análisis empírico ponen de manifiesto que la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección incide en el cambio estratégico y el rendimiento. Así lo indican los niveles de significación de los diferentes test estadísticos realizados (test F y t), así como los valores de R^2 ¹⁵.

Todas estas reflexiones previas se apoyan en los datos que, a través de tablas y para los distintos contrastes de hipótesis que hemos abordado, presentamos a continuación.

En cuanto al contraste de la **H1**: *La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección influye en los cambios en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa*, y de las distintas subhipótesis en las que, al objeto de profundizar en la misma, la dividíamos (véase cuadro 2.1), las técnicas estadísticas comentadas al principio de este epígrafe nos permiten señalar los siguientes resultados más significativos:

- 1) Las variaciones en la composición de los equipos de alta dirección están relacionadas con una elevada heterogeneidad en el nivel educativo (heterogeneidad en la educación), en la antigüedad en la empresa, y en los antecedentes profesionales y en el puesto (heterogeneidad funcional) (véase tabla 4.7).

Coincidimos con Bunderson (2002) en que: “los miembros del equipo con conocimientos y experiencias en diferentes áreas funcionales aportan a estos equipos conocimientos y experiencias complementarias. (...) Una heterogeneidad de experiencias que, en el equipo, representarán importantes recursos a partir de los cuales éstos podrán resolver tanto problemas como adoptar decisiones” (p. 458). Una diversidad de conocimientos y experiencias que incrementarán el reconocimiento profesional de los miembros de estos equipos y que dará lugar, posiblemente, frente a mayores “posibilidades” profesionales, a una mayor rotación entre puestos y/o empresas.

¹⁵ Los valores de R^2 alcanzados no son muy elevados, pero son semejantes a los obtenidos por otros investigadores en la literatura *Upper Echelons* (Wiersema y Bantel, 1992; West y Schwenk, 1996; Simons et al, 1999; Carpenter y Fredrickson, 2001; entre otros). Aspectos como la gran correlación que existe entre las variables de estudio, la multicolinealidad entre las mismas, la gran cantidad de variables empleadas y/o el tamaño de la muestra, no favorecen que se de una situación opuesta a la ya comentada.

En la empresa, una mayor heterogeneidad en la dirección puede dar lugar a una sustitución de los directivos más veteranos. Y es que, la mayor heterogeneidad profesional y educativa conlleva una mayor dificultad de ajuste provocado por una menor cohesión y, fruto de ello, una mayor rotación en el equipo.

Tabla 4.7: Heterogeneidad en el nivel de educación, en la antigüedad en el puesto, en los antecedentes profesionales o la experiencia en el sector y en la antigüedad en la empresa del equipo de alta dirección – Cambios en la composición del equipo de alta dirección 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo 1	0,259	0,212	0,20179453432	0,259	5,530	2	154	0,005
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo 1	(Constante)	0,114	0,043		2,661	0,009	0,029	0,198
	TMTprofessional background heterogeneity	0,178	0,085	0,164	2,095	0,001	0,010	0,346
	TMTtenure heterogeneity	9,382E-02	0,033	0,222	2,830	0,005	0,028	0,159
	TMTeducational level heterogeneity	0,289	0,117	0,192	2,464	0,002	0,057	0,520
	TMTfirm tenure heterogeneity	0,130	0,062	0,165	2,118	0,003	0,009	0,252

- a. Variables predictoras: (Constante), Heterogeneidad en el nivel de educación (TMTeducation level heterogeneity), en la antigüedad en el puesto (TMT tenure heterogeneity), en los antecedentes profesionales o la experiencia en el sector (TMT professional background heterogeneity) y en la antigüedad en la empresa del equipo de alta dirección (TMTfirm tenure heterogeneity)
- b. Variable dependiente: Cambios en la composición del equipo de alta dirección 99-01 (TMTturnover 99-01).

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

- 2) Las variaciones en el crecimiento de la empresa durante nuestro horizonte temporal (1999-2001) son explicadas por cambios significativos en dos de los tres indicadores a partir de los cuales hemos analizado este crecimiento: a partir de las variaciones en el número de empleados de la empresa y de la variación en las ventas (véase tablas 4.8 y 4.9).

Tabla 4.8: Heterogeneidad en la edad y en la especialización educativa del equipo de alta dirección, carácter internacional empresa – Variación empleados 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo I	0,272	0,204	3218,404576	0,272	3,986	3	153	0,009
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo I	(Constante)	1462,373	535,089		2,733	0,007	405,256	2519,491
	TMTage heterogeneity	-2372,384	786,916	-0,150	3,015	0,003	-816,894	-3927,875
	TMTeducational background heterogeneity	4509,900	1718,151	0,277	2,625	0,008	1115,536	7904,263
	Carácter internacional empresa	-1146,509	553,773	-0,162	-2,070	0,004	-2240,537	-52,481

- a. Variables predictoras: (Constante), Heterogeneidad en la edad (TMTage heterogeneity) y en la especialización educativa (TMTeducational background heterogeneity) del equipo de alta dirección, carácter internacional empresa.
 b. Variable dependiente: Variación empleados 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Tabla 4.9: Heterogeneidad en los antecedentes o especialidad educativa, en el nivel educativo y en la antigüedad en el puesto del equipo de alta dirección, sector – Variación ventas 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo I	0,218	0,158	6,934797972	0,218	3,859	2	154	0,003
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo I	(Constante)	-2,543	1,415		-1,797	0,004	-5,338	-0,252
	TMTtenure heterogeneity	2,699	1,131	0,188	2,387	0,005	0,465	0,4932
	TMTeducational background heterogeneity	3,320	2,512	0,104	1,322	0,004	1,642	8,282
	TMTeducational level heterogeneity	478,138	386,769	0,100	1,236	0,002	285,920	1242,196
	Sector	-118,528	112,756	-0,085	-1,051	0,006	-341,276	-8,282

- a. Variables predictoras: (Constante), Heterogeneidad en los antecedentes o especialidad educativa (TMTeducational background heterogeneity), en el nivel educativo (TMTeducational level heterogeneity) y en la antigüedad en el puesto del equipo de alta dirección (TMT tenure heterogeneity), sector.
 b. Variable dependiente: Variación ventas sect 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Destacamos como, en contra de lo presuponíamos, una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros del equipo de alta dirección conllevan menores cambios significativos en el número de empleados en la empresa (B (-2372,384) y B estandarizado (-0,150)). Un efecto negativo sobre la variación en las plantillas de estas empresas que, de igual forma, se aprecia en la incidencia que sobre esta variable ejerce la variable de control carácter internacional de la empresa. En virtud de esta última, las empresas o filiales extranjeras han tenido un menor crecimiento del número de empleados (B (-1146,509) y B estandarizado (-0,162)) (véase tabla 4.8).

En lo que concierne a la variación en el crecimiento de las empresas de nuestra muestra como consecuencia de mayores variaciones en su volumen de ventas, destacar que tanto la heterogeneidad en el nivel y en la especialización educativa (heterogeneidad en la formación) como en la antigüedad en el puesto (heterogeneidad funcional) son favorables a esta variación en las ventas (véase tabla 4.9). Una variación en las ventas, tal y como un estudio un poco más exhaustivo del mismo contraste¹⁶ nos permitió comprobar, que resulta ser desfavorable durante el periodo 1999-2001 para el crecimiento de una parte de las grandes empresas de nuestra muestra pertenecientes al sector primario (agroalimentario sobre todo) y favorable para las pertenecientes a sectores terciarios (en especial las relacionadas con la Construcción eléctrica/Telecomunicaciones).

En general, podemos concluir que, en cuanto a los resultados obtenidos en relación con el crecimiento, tanto en lo que respecta a la variación de los empleados como de las ventas, parece que la heterogeneidad educativa juega un papel importante.

- 3) Los mayores cambios en el indicador de desviación estratégica, es decir, en “el grado en el que la estrategia empresarial se desvía de la tendencia central del sector al que pertenece la empresa” (Carpenter, 2000, p. 1182), son explicados, por un lado, por una mayor heterogeneidad en la formación de los miembros del equipo de alta dirección (en concreto, en su nivel educativo) y, por otro lado, y contradiciendo nuestras suposiciones iniciales, por una menor heterogeneidad en la experiencia funcional de estos equipos (en concreto, una menor heterogeneidad en relación a la antigüedad en el puesto que ocupan estos altos directivos) (véase tabla 4.10).

¹⁶ El que la variable de control sector fuese significativa justifica el estudio en mayor profundidad.

Tabla 4.10: Heterogeneidad en el nivel educativo y en la antigüedad en el puesto – Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (Índice de desviación estratégica 99-01)

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo 1	0,130	0,03058	682,4742621	0,130	1,316	2	154	0,007
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo 1	(Constante)	170,113	137,821		1,234	0,002	-102,151	-442,377
	TMTeducational level heterogeneity	1063,135	501,139	0,223	2,121	0,006	72,536	2053,733
	TMTtenure heterogeneity	-219,457	132,349	-0,158	-1,658	0,005	-481,071	-42,157

a. Variables predictoras: (Constante), Heterogeneidad en el nivel educativo (TMTeducational level heterogeneity) y en la antigüedad en el puesto (TMT tenure heterogeneity).

b. Variable dependiente: Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (Strategic variation index 99-01)

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Por último, como resumen final del contraste de la primera de nuestras hipótesis, a partir de las quince subhipótesis en la que hemos dividido la misma, podemos decir que:

- 1) En una escala de mayor a menor incidencia de la heterogeneidad de las características demográficas sobre el cambio estratégico, la que parece tener una repercusión más clara sobre el cambio estratégico es la heterogeneidad en la educación (su incidencia se corrobora para todas las magnitudes que hemos empleado para analizar este cambio estratégico). A ésta le sigue la heterogeneidad en la experiencia funcional, y a considerable distancia, ya que sus efectos sólo se hacen notar sobre las variaciones que experimentan en su composición los equipos de alta dirección, la heterogeneidad en la antigüedad en la empresa;

- 2) Ni la heterogeneidad en la experiencia internacional, ni en la edad de los altos directivos, parecen incidir en los cambios estratégicos que estos individuos llevan a cabo.

Estos resultados deben ser considerados con precaución, ya que, tal y como queda implícito a lo largo del análisis de la misma, por una parte, esta hipótesis primera es “cier-

ta” para determinadas heterogeneidades e indicadores del cambio estratégico, y por otra parte, en muchos casos, esta asociación parece estar “condicionada” al tipo de indicador con el que hemos medido las variables en cuestión. Unas limitaciones a las que hay que añadir, junto con el periodo temporal considerado, la muestra empleada, y que nos llevan, finalmente, a coincidir en parte con las manifestaciones que al respecto efectúan, entre otros, Gupta y Govindarajan (1984); Wiersema y Bantel (1992), West y Schwenk (1996), Carpenter y Fredrickson (2001) y Romero (2001). Es decir, ¿influye la heterogeneidad de las características demográficas sobre el cambio estratégico? Sí, pero no todas y bajo ciertas “condiciones”.

El contraste de la **H3**¹⁷: *Los cambios en la composición del equipo, en el crecimiento de la empresa y en las propias dimensiones del cambio estratégico adoptados por los equipos de alta dirección de las grandes empresas en España influyen sobre el rendimiento de la empresa para las que trabajan, y de las distintas subhipótesis en la que, al objeto de profundizar en la misma, y siguiendo la metodología establecida hasta el momento, la dividíamos (véase cuadro 2.3) nos permitió obtener las siguientes relaciones significativas:*

- 1) Las variaciones en el ROS sectorizado medio del período 1999-2001 son explicadas por variaciones acaecidas en la inversión en las empresas durante esos años (véase tabla 4.11).

Tabla 4.11: Variación en el crecimiento de la empresa (inversión 99-01) - ROS sectorizado medio 99-01								
Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo I	0,361	0,289	22,84522675	0,361	5,051	2	156	0,005
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo I	(Constante)	4,914	1,814		2,708	0,008	1,330	8,499
	Variación inversión 99-01	6,465E-06	0,000	0,206	2,193	0,002	0,000	0,000

a. Variables predictoras: (Constante), Variación inversión 99-01

b. Variable dependiente: ROS sectorizado 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

¹⁷ Esta hipótesis junto con sus resultados se mantendrán, por las razones ya tratadas en el capítulo II, para los dos modelos teóricos que forman parte de esta investigación.

- 2) Los cambios experimentados en el índice de variación estratégico y en la composición del equipo de alta dirección han repercutido favorablemente en el rendimiento de las empresas durante los años 1999 a 2001. En concreto, sobre una de las magnitudes que hemos empleado para analizarlo: el ROA sectorizado medio (1999-2001) (véase tabla 4.12).

Tabla 4.12: Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (índice de variación estratégica 99-01) y Cambios en la composición del equipo 99-01 - ROA sectorizado medio 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo I	0,527	0,524	43,02250769	0,527	174,702	1	157	0,000
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo I	(Constante)	-6,407	3,489		-1,836	0,068	-13,298	0,485
	Strategic variation index 99-01	6,161	0,466	0,726	13,217	0,000	5,241	7,082
	TMT turnover 99-01	3,224	1,339	0,189	2,408	0,002	0,579	5,869

a. Variables predictoras: (Constante), Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (Strategic variation index 99-01) y Cambios en la composición del equipo (TMT turnover 99-01).

b. Variable dependiente: ROA sectorizado medio 99-01.

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Como conclusión final de esta **H3**, establecemos que, coincidimos, entre otros, con Wagner et al (1984), Schwart y Menoy (1985), Zajac y Shortell (1989); Ginsberg y Buchholtz (1990); Meyer et al, (1990); Wallace et al (1990); Goodstein y Boeker (1991); Hambrick y D’Aveni (1992); Zajac y Kraatz (1993, 1998); y Daily y Dalton (1995), en que la asociación de dependencia entre el cambio estratégico y el rendimiento se cumple, en nuestro caso para todas las subhipótesis que hemos establecido al respecto. No obstante, hemos de precisar, al igual que hicimos con la hipótesis primera, que este “cumplimiento” vuelve a estar muy condicionado, ya que hemos podido comprobar que el que se den estas relaciones nuevamente responde a una casuística muy “particular”. Una casuística circunscrita, además, a determinados años en muchos casos.

Por lo que, una vez más, a la hora de considerar estos hallazgos apelamos a la prudencia, ya que, además de las limitaciones anteriores, creemos que, quizás, tendríamos que añadir otras no tenidas en cuenta en este trabajo, y que formarán parte de nuestras futuras líneas de investigación, tales como la influencia de magnitudes sobre estos resultados anteriores como el tamaño o la composición de la muestra.

Finalmente, y en lo que respecta al último de los contrastes que forman parte del primero de nuestros modelos teóricos, el contraste de la **H4**: *La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección: heterogeneidad de la edad, de la educación, de la experiencia internacional, de la experiencia funcional y de la antigüedad en la empresa, inciden en el rendimiento empresarial*, a través de las distintas subhipótesis ya presentadas en el capítulo segundo (véase cuadro 2.4), nos permitió obtener las siguientes relaciones significativas:

- 1) La heterogeneidad tanto en la especialización en el área empresarial como en la trayectoria profesional (ambos indicadores de la heterogeneidad funcional del equipo de alta dirección) influyen positivamente sobre el rendimiento empresarial. Concretamente, sobre el ROS sectorizado medio (1999-2001) (véase tabla 4.13).

Tabla 4.13: Heterogeneidad en la especialización en el área empresarial y en la trayectoria profesional del equipo de alta dirección - ROS sectorizado medio 99-01

Resumen del modelo ^{ab}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo I	0,190	0,121	61,99543252	0,190	2,869	2	154	0,006
Coeficientes ^{ab}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo I	(Constante)	8,427	12,138		0,694	0,009	15,552	32,405
	TMTesp área empresarial heterogeneity	50,820	27,396	0,147	1,855	0,004	4,939	73,300
	TMTtrayectoria profesional heterogeneity	43,251	25,586	0,134	1,690	0,003	7,294	93,796

- a. Variables predictoras: (Constante), Heterogeneidad en la especialización en el área empresarial (TMTespecialización área empresarial heterogeneity) y en la trayectoria profesional del equipo de alta dirección (TMT trayectoria profesional heterogeneity).
 b. Variable dependiente: ROS sectorizado medio 99-01.

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Tal y como sostienen Bantel y Jackson (1989), Murray (1989), Sutchiffe (1994) o Hambrick et al (1996), entre otros: las diferentes experiencias funcionales de los miembros del equipo representa importantes recursos para que este equipo pueda resolver los problemas y tomar decisiones. Los diferentes antecedentes funcionales de un equipo están relacionados con los resultados que obtiene la empresa.

Esta relación directa apoya la relación previa entre características demográficas y cambio estratégico (decisiones directivas), si bien también refleja que existen muchas variables y relaciones que no han podido ser consideradas en el presente estudio.

Tabla 4.14: Heterogeneidad en la antigüedad en la empresa y en el carácter de la formación - ROA sectorizado medio 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo I	0,198	0,137	231,4434298	0,198	3,145	2	154	0,006
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo I	(Constante)	-82,653	48,777		-1,695	0,092	-179,012	13,705
	TMTeducational formation heterogeneity	121,484	68,021	0,141	1,786	0,004	12,890	255,858
	TMTfirm tenure heterogeneity	84,848	47,771	0,140	1,776	0,005	9,523	179,219

a. Variables predictoras: (Constante), Heterogeneidad en la antigüedad en la empresa (TMTfirm tenure heterogeneity) y en el carácter de la formación (TMTeducational formation heterogeneity).

b. Variable dependiente: ROA sectorizado medio 99-01.

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

- 2) La heterogeneidad en el carácter de la formación (heterogeneidad educativa) y en la antigüedad en la empresa del equipo de alta dirección influyen en los mayores niveles de rendimiento alcanzados por las empresas. Concretamente, esta influencia positiva se hace notoria en lo que concierne al ROA sectorizado medio para el período 1999-2001 (véase tabla 4.14).

Como resumen final del contraste de la **H4**, diremos que salvo para la heterogeneidad en dos de las variables demográficas tratadas (heterogeneidad en la edad y en la experiencia internacional) esta hipótesis se cumple.

Coincidimos con ello, aunque desde una perspectiva global, con los resultados obtenidos, para otras muestras diferentes y periodos temporales distintos, por Hambrick y Mason (1984); Murray (1989), Finlkestein (1990), Pettiglew (1992), Rajagopalan y Datta (1996), Lawrence (1997), Simons et al (1999), Waldman y Yammarino (1999), Kilduff et al (2000), Pegel et al (2000), Pitcher y Smith (2001) y Carpenter (2002).

La falta de una absoluta “conformidad” con los resultados alcanzados en nuestro estudio encuentra su justificación en los mismos motivos señalados para las hipótesis precedentes, junto con nuestra cada vez más firme creencia de que existen, además de las variables demográficas, otras magnitudes que influyen también en la relación que intentamos testar. Igualmente es necesario profundizar en las relaciones entre las propias variables demográficas, pues en el análisis de correlaciones se aprecian relaciones significativas entre variables vinculadas con el rendimiento que, no obstante, en el análisis de regresión que llevamos a cabo resultan ser no significativas. Unas cuestiones que, al igual que otras ya comentadas, hemos decidido emplazar a investigaciones que esperamos llevar a cabo en un futuro no muy lejano.

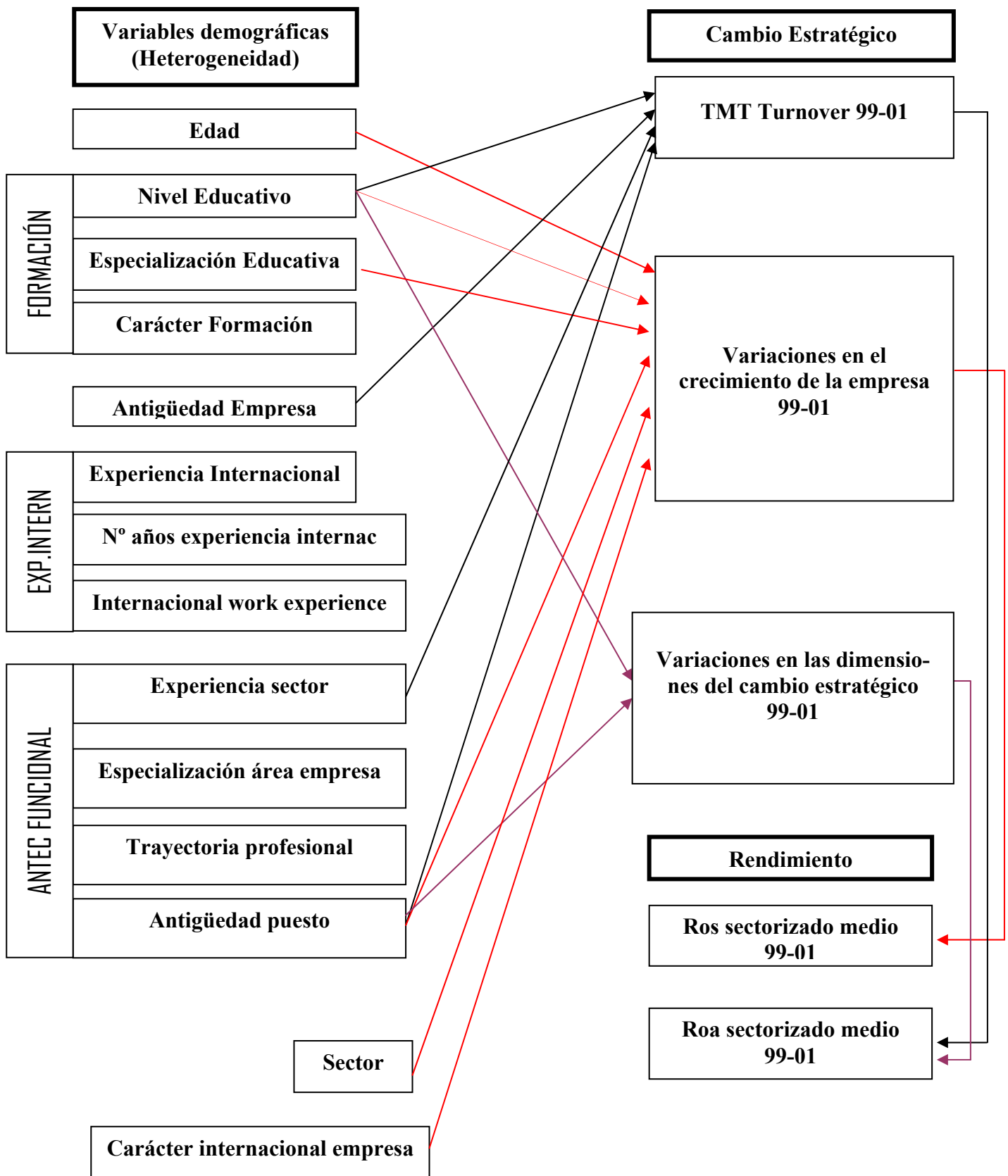
Una vez analizados los resultados de los distintos contrastes de hipótesis, pudimos apreciar como en el análisis de regresión lineal quedaba implícito otro estudio, otros resultados que, al igual que éste, podría aportar importantes conclusiones, y en suma, podría enriquecer nuestro trabajo de investigación. Es por ello que se nos ocurrió intentar relacionar los resultados obtenidos con el contraste de las distintas hipótesis ya comentados para comprobar si existían “círculos de causalidad, causa - efecto, entre las distintas relaciones testadas”. Un estudio que, además, nos permitiría determinar la dirección de estas relaciones. Así pues, pudimos comprobar que, en lo que respecta a este primer modelo teórico (véase figura 4.3):

a) La heterogeneidad en la formación (nivel educativo), en la antigüedad en la empresa y en la experiencia funcional (experiencia en el sector y antigüedad en el puesto) de los altos directivos tenían un efecto significativo sobre los cambios en la composición del equipo directivo. Unos efectos sobre esta dimensión del cambio estratégico que parecían revertir positivamente sobre el rendimiento de esos años a partir de la magnitud ROA sectorizado medio.

b) Sobre el crecimiento empresarial influían, durante el periodo temporal analizado (1999-2001), de forma positiva la heterogeneidad en la formación (tanto el nivel como la especialización educativa) y en la experiencia funcional (antigüedad en el puesto), y de forma negativa, la heterogeneidad en la edad. Un crecimiento empresarial que, a su vez, influía positivamente en el rendimiento, a través de uno de los dos indicadores empleados para analizarlo (el ROS sectorizado medio).

c) Mientras que la heterogeneidad en la formación (nivel educativo) del equipo de alta dirección incidía favorablemente sobre las dimensiones del cambio estratégico durante 1999 a 2001, la heterogeneidad funcional (antigüedad en el puesto) lo hacía en sentido opuesto. No obstante, las variaciones de las dimensiones del cambio estratégico incidían de forma positiva sobre el rendimiento, en concreto, sobre el ROA sectorizado de este horizonte temporal.

Figura 4.3: Resultados del contraste Modelo Teórico I: heterogeneidad variables demográficas

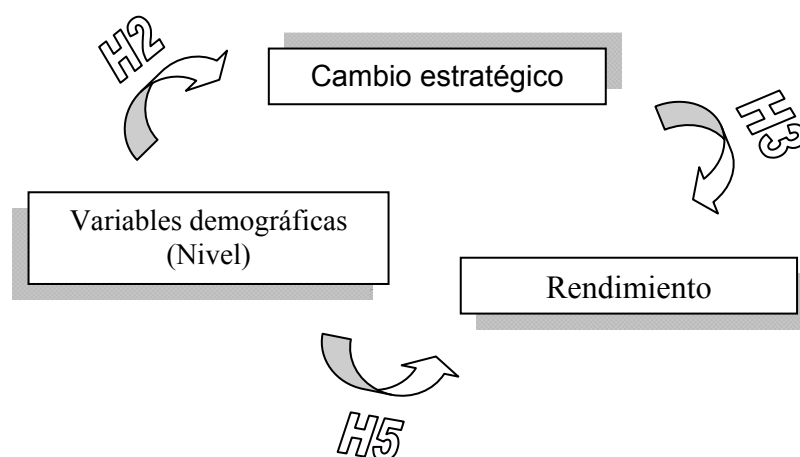


Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Contraste del modelo teórico II: modelo basado en el nivel de las variables demográficas.

Con el contraste de este segundo modelo teórico, trataremos de testar las relaciones tanto directas, entre el nivel de las variables demográficas y el rendimiento (H4), como indirectas, empleando para ello el cambio estratégico como variable intermedia (H2), a las que se hace referencia en la literatura. El marco de referencia vuelve a ser los equipos de dirección de las grandes empresas en España y los indicadores empleados tanto para evaluar el cambio estratégico como el rendimiento, son coincidentes, al igual que la H3, con los del modelo teórico I (heterogeneidad de las variables demográficas) (véase figura 4.4).

Figura 4.4: Variables demográficas (nivel) - Cambio estratégico - Rendimiento.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de regresión aplicado sobre estas tres magnitudes: nivel demográfico de los equipos de alta dirección, cambio estratégico y rendimiento, contrastarán la mayoría de las hipótesis propuestas.

Siguiendo con la línea de argumentación mantenida en el análisis del modelo precedente, los resultados serán descritos para cada una de estas asociaciones (hipótesis o conjunto de subhipótesis de referencia) apoyándonos para ello en las distintas tablas que presentamos a continuación.

En lo que concierne a la **H2**: *El nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección influye en los cambios en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa*, y de las distintas subhipótesis en la que, al objeto de profundizar en la misma, la dividíamos (véase cuadro 2.2), el análisis de regresión empleado puso de manifiesto las siguientes relaciones más significativas:

- 1) Una menor formación (nivel educativo) (B (-0,477) y B estandarizado (-0,406)) y una menor experiencia funcional (especialización en el área empresarial) (B (-8,211E-02) y B estandarizado (-0,172)) son los causantes de los mayores cambios en la composición del equipo de alta dirección (TMT turnover) durante el periodo 1999 a 2001.

Los resultados parecen indicar que en los años considerados, los equipos que tenían como media una menor formación y una menor especialización en el área empresarial han experimentado mayores cambios en su composición. Estos resultados muestran la tendencia actual hacia un aumento del nivel formativo de los directivos y de su grado de especialización.

Unos efectos sobre la composición del equipo de alta dirección en los que también influyen, favorablemente, la mayor experiencia internacional (nº de años de experiencia internacional) que presentan los miembros de estos equipos (véase tabla 4.15).

Tabla 4.15: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a especialización en el área de la empresa, nº años de experiencia internacional y nivel educativo - Cambios en la composición del equipo de alta dirección 99- 01

Resumen del modelo ^{a, b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,136	0,083	0,20438569419	0,136	2,567	9	147	0,005
Coeficientes ^{a, b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo II	(Constante)	0,425	0,153		2,772	0,006	0,122	0,728
	Nivel educativo TMT	-0,477	0,187	-0,406	-2,554	0,002	-0,846	-0,108
	Nº de años de experiencia internacional TMT	3,127E-02	0,011	0,332	2,749	0,005	0,009	0,054
	Especialización área empresa TMT	-8,211E-02	0,043	-0,172	-1,912	0,004	-0,167	-0,003

a. Variables predictoras: (Constante), esp ecialización en el área empresarial TMT, nivel educativo TMT, nº años experiencia internacional TMT
 b. Variable dependiente: TMTturnover 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

- 2) Las variaciones en el crecimiento de la empresa durante nuestro horizonte temporal (1999-2001) son explicadas por cambios significativos en los tres indicadores a través de los cuales hemos analizado este crecimiento: las variaciones en el volumen de inversión, en el número de empleados y en las ventas de la empresa.

Así pues, mientras que los mayores cambios experimentados en la inversión son explicados por una mayor antigüedad funcional (en el puesto) de los miembros del equipo de alta dirección (véase tabla 4.16); las mayores variaciones en el número de empleados lo son por un mayor nivel formativo (nivel educativo) junto con una mayor experiencia funcional (trayectoria profesional) (véase tabla 4.17).

Una vez más, como era de esperar en función de los resultados del modelo I (heterogeneidad de las variables demográficas), las menores variaciones en el número de empleados son experimentadas, durante 1999-2001, por las grandes empresas internacionales con sede en nuestro país.

Tabla 4.16: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a la antigüedad en el puesto - Variación en el crecimiento de la empresa (variaciones en la inversión 99-01)

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,131	0,084	194272,2210	0,131	2,778	8	148	0,007
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo II	(Constante)	132408,62	143979,24		0,920	0,009	52112,0	416929,25
	Antigüedades el puesto TMT	20768,419	7494,752	0,307	2,771	0,001	5957,872	35578,966

a. Variables predictoras: (Constante), antigüedad en el puesto TMT

b. Variable dependiente: Variación inversión 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de Spss 11.0.

Tabla 4.17: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a trayectoria profesional y nivel educativo; carácter de la empresa – Variación en el crecimiento de la empresa (variaciones empleados 99-01)

Resumen del modelo ^b								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	g11	g12	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,182	0,137	3073,61174	0,182	4,108	8	148	0,000
Coeficientes ^{a,b}								
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		
	B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	
Modelo II	(Constante)	10893,650	2220,809		4,905	0,000	656,242	15281,059
	Nivel educativo TMT	613,097	338,577	0,151	1,811	0,002	55,900	1282,094
	Trayectoria TMT	10650,490	2128,582	2,389	5,004	0,000	6445,284	14855,697
	Carácter internacional empresa	-1433,484	547,916	-0,202	-2,616	0,010	-2516,233	-350,735

- a. Variables predictoras: (Constante), trayectoria TMT, nivel educativo TMT, carácter internacional de la empresa
 b. Variable dependiente: Variación empleados 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Por último, destacar que las mayores variaciones en el crecimiento como consecuencia de los cambios experimentados en las ventas de la empresa son fruto de un mayor nivel en la experiencia internacional (nº de años de experiencia internacional) de los equipos de alta dirección que forman parte de las mismas (véase tabla 4.18).

Tabla 4.18: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto al nº de años de experiencia internacional, sector – Variación en el crecimiento de la empresa (variaciones ventas 99-01)

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	g11	g12	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,286	0,263	586,9348294	0,286	12,117	5	151	0,000
Coeficientes ^{a,b}								
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		
	B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	
Modelo II	(Constante)	1449,642	218,631		6,631	0,000	1017,671	1881,612
	Sector	-42,061	8,297	-0,354	-5,069	0,000	-58,454	-25,668
	Nº años experiencia internacional TMT	899,635	199,206	2,579	4,516	0,000	506,045	1293,225

- a. Variables predictoras: (Constante), nº años experiencia internacional TMT, sector.
 b. Variable dependiente: Variación ventas sect 99-01.

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Una experiencia internacional que creemos es la causante, a su vez, de que sectores en nuestro país en donde esta experiencia es mayor (Automoción, Construcción Eléctrica/Telecomunicaciones) hayan experimentado una variación en las ventas positiva, mientras que, por el contrario, otros sectores en los que su presencia es menor (Agroalimentario) el efecto sobre las ventas sea el opuesto.

- 3) Finalmente, en cuanto a las variaciones en las dimensiones del cambio estratégico, destacar que, al igual que la variable estratégica anterior, el nivel de las características demográficas incidía, en mayor o menor medida, sobre todos los indicadores que hemos empleado para analizarla (véase tablas 4.19 y 4.20).

Los mayores cambios en el índice de variación estratégica son explicados así, por un lado, por una mayor experiencia funcional (trayectoria profesional) del equipo de alta dirección junto con una mayor experiencia internacional y una menor antigüedad en la empresa de los miembros de estos equipos (véase tabla 4.19); mientras que, por otro lado, un mayor nivel en la formación de estos equipos, explican las mayores variaciones en el índice de desviación estratégica (véase tabla 4.20).

Tabla 4.19: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto al nº de años de experiencia internacional, trayectoria profesional y antigüedad en la empresa - Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (índice de variación estratégica 99-01)

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,208	0,138	7,114772953	0,208	3,032	6	150	0,008
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo II	(Constante)	-5,141	3,707		-1,387	0,008	-12,465	-2,183
	Nº años experiencia internacional TMT	0,613	0,283	0,188	2,167	0,003	0,054	1,172
	Trayectoria TMT	3,791	1,499	0,243	2,528	0,002	0,828	6,753
	Antigüedad empresa TMT	-0,178	0,089	-0,192	-1,995	0,004	-0,353	-0,002

a. Variables predictoras: (Constante), nº años experiencia internacional TMT, trayectoria TMT, antigüedad empresa TMT

b. Variable dependiente: Strategic variation index 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Tabla 4.20: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a carácter de la formación del equipo de alta dirección y carácter de la empresa - Variaciones en las dimensiones del cambio estratégico (Índice de desviación estratégica 99-01)

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,289	0,266	586,0424714	0,289	12,284	5	151	0,000
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo II	(Constante)	1468,488	218,299		6,727	0,000	1037,174	1899,802
	Carácter formación TMT	899,311	198,903	2,577	4,521	0,000	506,319	1292,303

a. Variables predictoras: (Constante), carácter formación TMT

b. Variable dependiente: Strategic deviation index 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Las principales consideraciones que podemos extraer, como resumen final, del contraste de la primera de las hipótesis de este segundo modelo (H2), son:

- 1) La variable demográfica que, en lo que concierne al nivel, más incide sobre el cambio estratégico es la experiencia internacional, seguida por la educación y la experiencia funcional, y a considerable distancia por la antigüedad en la empresa. En último lugar se encuentra la edad de los miembros de estos equipos de alta dirección, que no ejerce, según los resultados obtenidos para este segundo modelo, ninguna influencia sobre los indicadores empleados para analizar el cambio estratégico.

- 2) Si comparamos estos resultados con los alcanzados para el primer modelo, podemos apreciar cómo:

a) No es la diversidad en la experiencia internacional sino la propia experiencia de todo el equipo de alta dirección la que ejerce influencia sobre el cambio estratégico. Creemos que esta situación puede deberse, tal y como apuntan Bunderson y Sutcliffe (2002) o Camelo et al (2003), a que los efectos de las variables demográficas se van perdiendo a lo largo del grupo, como consecuencia, principalmente, de la incidencia de otras muchas variables y sinergias latentes en el mismo.

b) Al igual que acontecía para la heterogeneidad, la mayor o menor edad de los miembros del equipo de alta dirección no explican los cambios estratégicos adoptados en las empresas por estos equipos.

Unos resultados que, como los anteriores, deben ser considerados con cierta precaución, ya que, como se puede apreciar, las hipótesis testadas de este segundo modelo, una vez más, son “ciertas” para determinadas magnitudes e indicadores del cambio estratégico y del rendimiento; y, por otra parte, en muchos casos, esta asociación parece estar “condicionada” al tipo de indicador con el que hemos medido las variables en cuestión. Unas limitaciones, a las que una vez sumadas las consideradas para la heterogeneidad, nos llevan a coincidir nuevamente, en parte, con las manifestaciones que al respecto efectúan los investigadores que las apoyan (Bantel y Jackson, 1989; Hitt y Tyler, 1991; Hambrick y D’Aveni, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Smith et al, 1994; West y Schwenk, 1996; Tihanyi et al, 2000)

Finalmente, en cuanto al contraste de la **H5**: *El nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección (mayor o menor edad, educación, experiencia internacional, experiencia funcional y antigüedad en la empresa) inciden en el rendimiento empresarial, a través de las distintas subhipótesis ya presentadas en el capítulo segundo (véase cuadro 2.5), los resultados permitieron obtener las siguientes relaciones significativas:*

- 1) Un mayor nivel de formación junto con una mayor antigüedad en la empresa y una mayor experiencia internacional dan lugar a mayores rendimientos empresariales (ROS sectorizado medio) durante los años 1999 a 2001. Se corroboran, entre otros, los resultados alcanzados por Priem (1990), Katz (1982) o Goll et al (2001) (véase tabla 4.21).

Tabla 4.21: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto al carácter de la formación, nº de años de experiencia internacional y la antigüedad en la empresa - ROS sectorizado medio 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,277	0,165	61,25975907	0,277	2,519	5	151	0,002
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo II	(Constante)	11,970	32,907		0,364	0,017	-53,047	76,987
	Antigüedad en la empresa	20,656	10,858	0,154	1,904	0,005	0,784	42,097
	Nº años exp internac TMT	23,663	10,014	2,093	2,363	0,003	3,877	43,449
	Carácter formación TMT	54,320	19,339	0,342	2,809	0,004	16,110	92,529

a. Variables predictoras: (Constante), carácter formación TMT, nº de años de experiencia internacional, antigüedad en la empresa.
 b. Variable dependiente: ROS sectorizado medio 99-01

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

- 2) Equipos de alta dirección constituidos por directivos jóvenes y con una amplia experiencia internacional conducen a mayores niveles de rendimiento en la empresa (ROA sectorizado medio) que equipos de alta dirección en los que, durante los años 1999 a 2001, sus integrantes presentan niveles opuestos en cuanto a estas variables demográficas (véase tabla 4.22).

Tabla 4.22: Nivel del equipo de alta dirección en cuanto a la edad y el nº de años de experiencia internacional - ROA sectorizado medio 99-01

Resumen del modelo ^{a,b}								
	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig.del cambio en F
Modelo II	0,375	0,222	3,471880596	0,375	2,440	5	151	0,017
Coeficientes ^{a,b}								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo II	(Constante)	35,716	12,874		2,774	0,006	10,283	61,149
	Edad TMT	-0,168	0,078	-0,315	-2,153	0,003	-0,323	-0,014
	Nº años exp internac TMT	32,405	12,699	2,188	2,552	0,004	7,318	57,493

a. Variables predictoras: (Constante), edad TMT, nº de años de experiencia internacional TMT.

b. Variable dependiente: ROA sectorizado medio 99-01.

Fuente: Elaboración propia a partir resultados obtenidos tras la aplicación de SPSS 11.0.

Una experiencia internacional que adquiere una gran importancia como determinante de un mayor rendimiento, tanto si éste es medido por el ROS como por el ROA.

Como resumen final del contraste de la **H5**, establecemos que:

a) Salvo para la variable demográfica experiencia funcional, para el resto de magnitudes demográficas tratadas esta hipótesis se cumple.

b) Estos resultados anteriores parecen divergir bastante de los alcanzados tras el contraste del modelo I, en el que se aprecia como sobre el rendimiento las variables demográficas que presentan resultados más significativos son todas las analizadas en este trabajo menos la heterogeneidad en la edad y en esta experiencia internacional.

En lo que concierne a las relaciones de asociación establecidas a partir de los distintos contrastes de las hipótesis previamente presentados, las encontradas en este segundo modelo son puestas de manifiesto a través de los siguientes comentarios, junto con la ilustración que sigue a los mismos (figura 4.5).

a) Un menor nivel formativo de los miembros del equipo de alta dirección, junto con una mayor experiencia internacional y una menor experiencia funcional (especialización en el área empresarial), daban lugar a los efectos más significativos sobre los cambios en la composición de estos equipos de alta dirección.

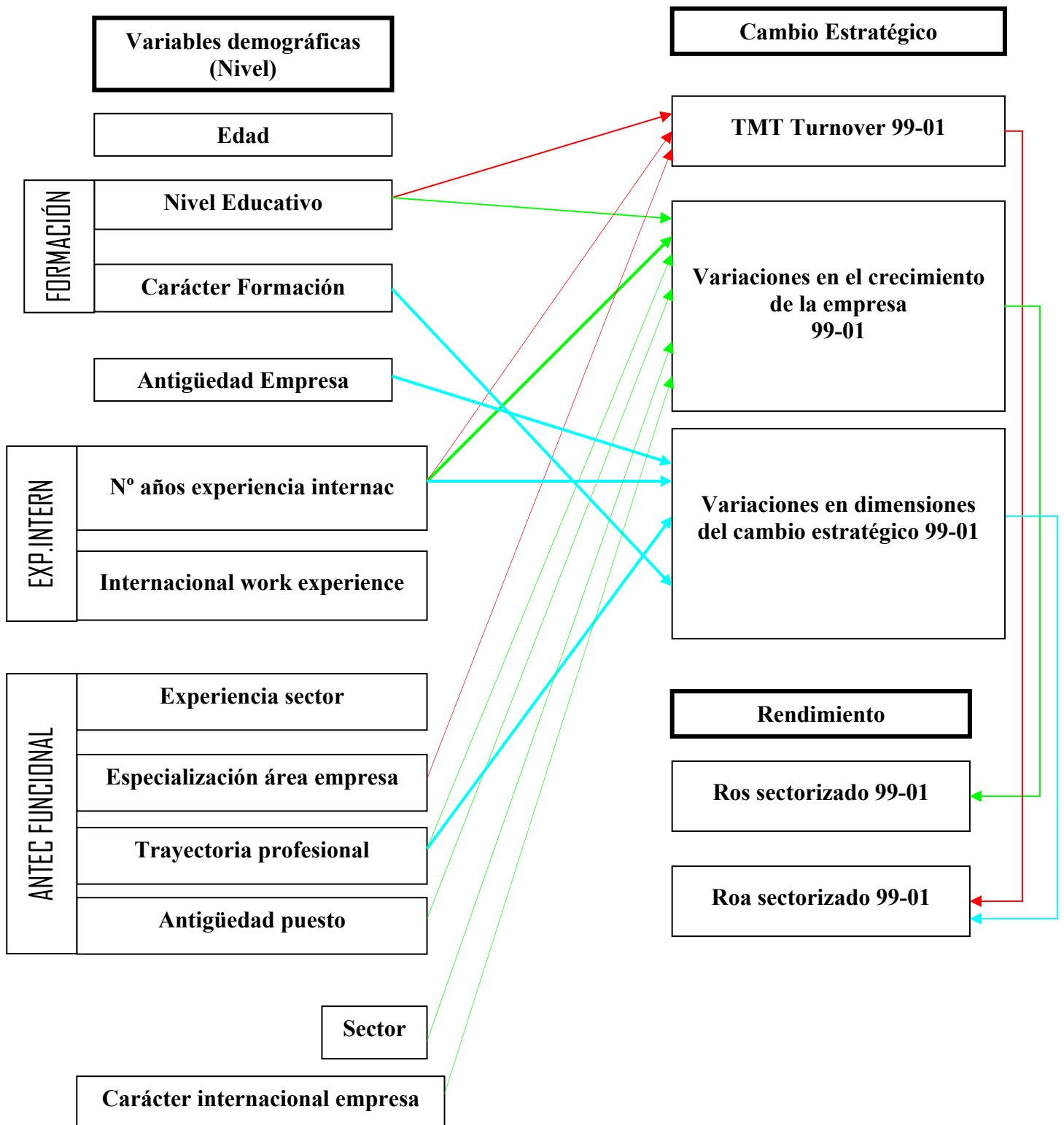
Cambios en la composición que revertían positivamente sobre el ROA sectorizado del periodo analizado y, en consecuencia, sobre el rendimiento.

b) Un mayor nivel formativo de los miembros del equipo de alta dirección, junto con una mayor experiencia internacional y una mayor experiencia funcional (trayectoria profesional y antigüedad en el puesto) daban lugar a los efectos más significativos sobre el crecimiento de estos equipos de alta dirección. Unos efectos sobre este crecimiento sobre los que influía tanto el sector como el carácter internacional de la empresa y que revertían positivamente sobre el rendimiento de la empresa a través del ROS sectorizado del periodo tratado.

c) Las mayores variaciones en las dimensiones del cambio estratégico eran provocadas por una menor antigüedad en la empresa de los miembros del equipo de alta dirección, un mayor nivel educativo, una mayor experiencia internacional y una mayor experiencia funcional (trayectoria profesional). Unos resultados que incidían favorablemente sobre el rendimiento (ROA sectorizado medio) durante el período 1999-2001.

d) En relación con todas las variables consideradas, la experiencia internacional del equipo de alta dirección tiene una gran importancia.

Figura 4.5: Resultados del contraste Modelo Teórico II: nivel variables demográficas



Fuente: Elaboración propia

Entre las principales reflexiones de los modelos teóricos I (heterogeneidad de las variables demográficas) y II (nivel de las variables demográficas), hemos creído oportuno destacar, a modo de discusión y conclusión final de este epígrafe, las siguientes:

- 1) Desde una óptica global, las hipótesis planteadas a partir de la revisión y reflexión teórica se cumplen pero con “ciertas particularidades”. Es decir, se cumplen para “ciertas combinaciones” de variables demográficas (tanto en lo que concierne a la heterogeneidad como en el nivel de estas variables), además de para ciertos “indicadores” o “magnitudes” con los que analizamos las variables de cambio estratégico y de rendimiento (un resumen detallado de todo ello lo presentamos, para cada uno de los modelos teóricos, a partir de los cuadros 4.6 y 4.7, y de las figuras 4.6 y 4.7, respectivamente).

¿Damos con estos hallazgos anteriores una posible explicación a la “caja negra” de la demografía? Ciertamente, aún resta bastante camino por recorrer, pero nuestro estudio aporta una débil luz sobre algunas cuestiones. La heterogeneidad o el nivel de las características demográficas influyen en el cambio estratégico y en el rendimiento, pero esta influencia no es general y debe ser matizada según tipos de variables e indicadores.

Unas mismas limitaciones que se trasladan al resto de magnitudes que abordamos: el cambio estratégico y el rendimiento.

En este mismo sentido se pronuncian, por un lado, Milliken & Martins (1996), Tsui, Egan y Xin (1995) o Williams y O’Reilly (1998), cuando establecen, por ejemplo, que la heterogeneidad funcional ha tenido implicaciones positivas en algunos contextos y para algunos procesos o variables de rendimiento, pero también ha tenido implicaciones negativas en relación con otros; y, por otro lado, y más recientemente, Bunderson y Sutcliffe (2002), quienes introducen, en cuanto a esta misma magnitud, “la posibilidad de que los efectos positivos o negativos de la diversidad funcional puedan no ser función de la variable dependiente o del contexto analizado, sino más bien de la conceptualización y de la medición que se emplea en relación con esta heterogeneidad funcional” (p. 875).

Por lo que, tal y como estos últimos investigadores llegan a demostrar en su estudio, “las diferentes formas de conceptualizar la diversidad funcional en un equipo pueden llegar a tener implicaciones muy diferentes sobre el rendimiento” (p. 895).

Cuadro 4.6: Resumen del contraste del Modelo Teórico I: heterogeneidad de las variables demográficas (I)

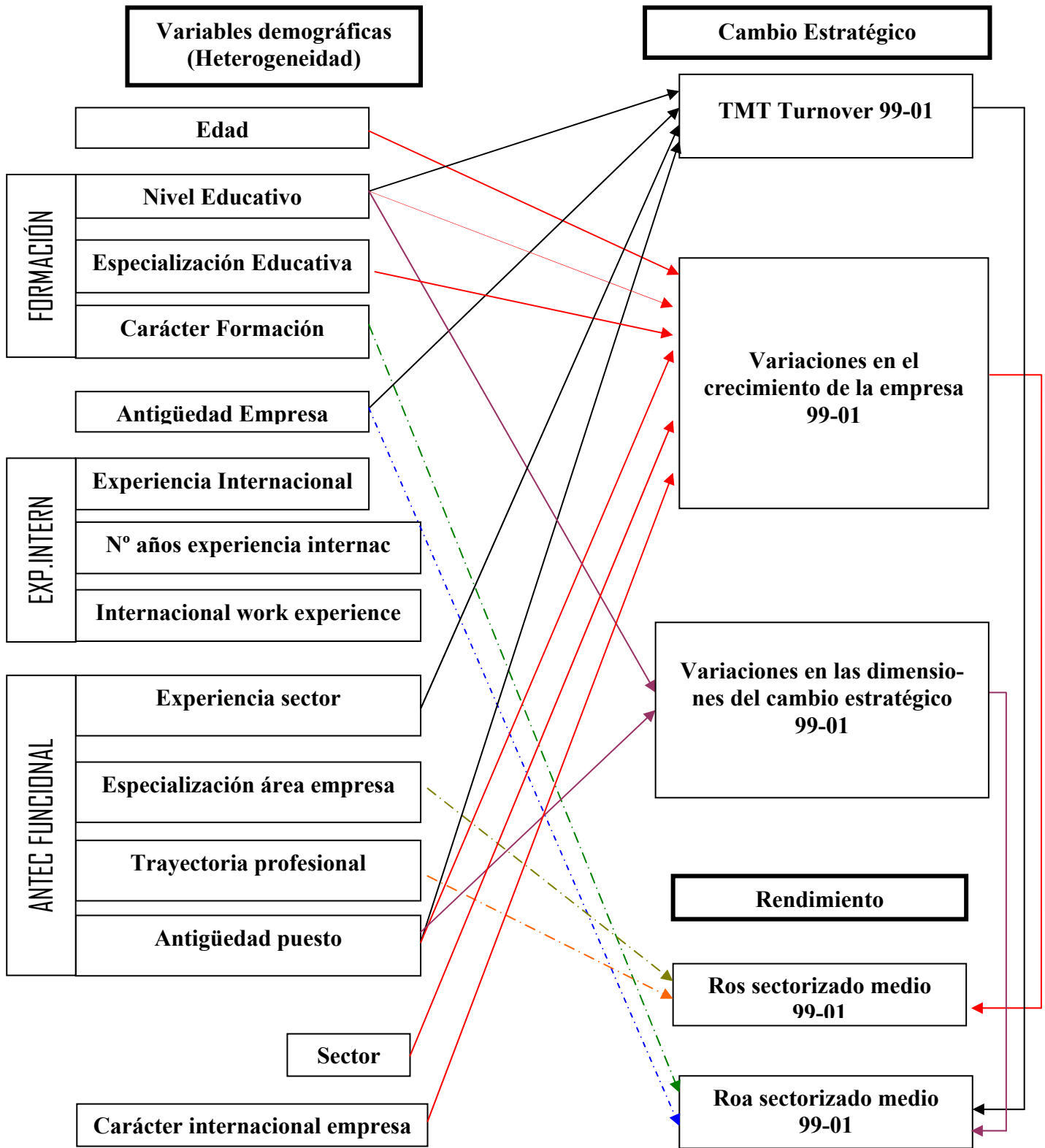
HIPÓTESIS	APOYO TEÓRICO	SUBHIPÓTESIS	APOYO EMPÍRICO
<p>▪ H₁: La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección influye en los cambios en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa</p>	<p>Gupta y Govindarajan (1984); Wiersema y Bantel (1992); West y Schwenk (1996); Carpenter y Fredrickson (2001); Romero (2001)</p>	<p>▪ H_{1.1}: Una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✗
		<p>▪ H_{1.2}: Una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✗*
		<p>▪ H_{1.3}: Una mayor heterogeneidad en la edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad en los cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✗
		<p>▪ H_{1.4}: Una mayor heterogeneidad en la educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✓
		<p>▪ H_{1.5}: Una mayor heterogeneidad en la educación de los miembros de la alta dirección aumenta en la probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✓
		<p>▪ H_{1.6}: Una mayor heterogeneidad en la educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✓
		<p>▪ H_{1.7}: Una mayor heterogeneidad en la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✗
		<p>▪ H_{1.8}: Una mayor heterogeneidad de la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✗
		<p>▪ H_{1.9}: Una mayor heterogeneidad de la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✗
		<p>▪ H_{1.10}: Una mayor heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en la composición del equipo</p>	✓
		<p>▪ H_{1.11}: Una mayor heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en el crecimiento de la empresa</p>	✓
		<p>▪ H_{1.12}: Una mayor heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✗*
		<p>▪ H_{1.13}: Una mayor heterogeneidad en la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye en la probabilidad de los cambios en la composición del equipo</p>	✓
		<p>▪ H_{1.14}: Una mayor heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye en la probabilidad de los cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✗
		<p>▪ H_{1.15}: Una mayor heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye en los cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✗

<p>▪ H3: Los cambios en la composición del equipo, en el crecimiento de la empresa y en las propias dimensiones del cambio estratégico influyen sobre el rendimiento de la empresa para las que trabajan</p>	<p>Wagner et al (1984); Schwart y Menoy (1985); Zajac y Shortell (1989); Ginsberg y Buchholtz (1990); Meyer et al, (1990); Wallace et al (1990); Goodstein y Boecker (1991); Hambrick y D’Aveni (1992); Zajac y Kraatz (1993 y 1998); Daily y Dalton (1995)</p>	<p>▪ H_{3,1}: Los cambios en la composición del equipo de alta dirección influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas</p>	✓
		<p>▪ H_{3,2}: Los cambios en el crecimiento de la empresa influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas</p>	✓
		<p>▪ H_{3,3}: Los cambios en las dimensiones del cambio estratégico como consecuencia de acciones estratégicas llevadas a cabo por la alta dirección influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas</p>	✓
<p>▪ H₄: La heterogeneidad de las características demográficas de los equipos de alta dirección (heterogeneidad de la edad, de la educación, de la experiencia internacional, de la experiencia funcional y de la antigüedad en la empresa) inciden en el rendimiento empresarial</p>	<p>Hambrick y Mason (1984); Murray (1989); Finkelstein (1990), Pettigrew (1992); Rajagopalan y Datta (1996); Lawrence (1997); Simons et al (1999); Waldman y Yammarino (1999), Kilduff et al (2000); Pegel et al (2000), Pitcher y Smith (2001); Carpenter (2002)</p>	<p>▪ H_{4,1}: La heterogeneidad de la edad de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen.</p>	✗
		<p>▪ H_{4,2}: La heterogeneidad de la educación de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓
		<p>▪ H_{4,3}: La heterogeneidad de la experiencia internacional de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✗
		<p>▪ H_{4,4}: La heterogeneidad de la experiencia funcional de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓
		<p>▪ H_{4,5}: La heterogeneidad de la antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección influye positivamente en el rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓

* Aunque hemos podido comprobar que existe la relación de dependencia entre las magnitudes que se recogen en la hipótesis de trabajo, el que no se de el sentido planteado también en la misma, sino justamente el contrario, nos impide dar por cierta esta hipótesis de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.6: Resumen del contraste del Modelo Teórico I:
Heterogeneidad variables demográficas (II)



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.7: Resumen del contraste del Modelo Teórico II: nivel de las variables demográficas (I)

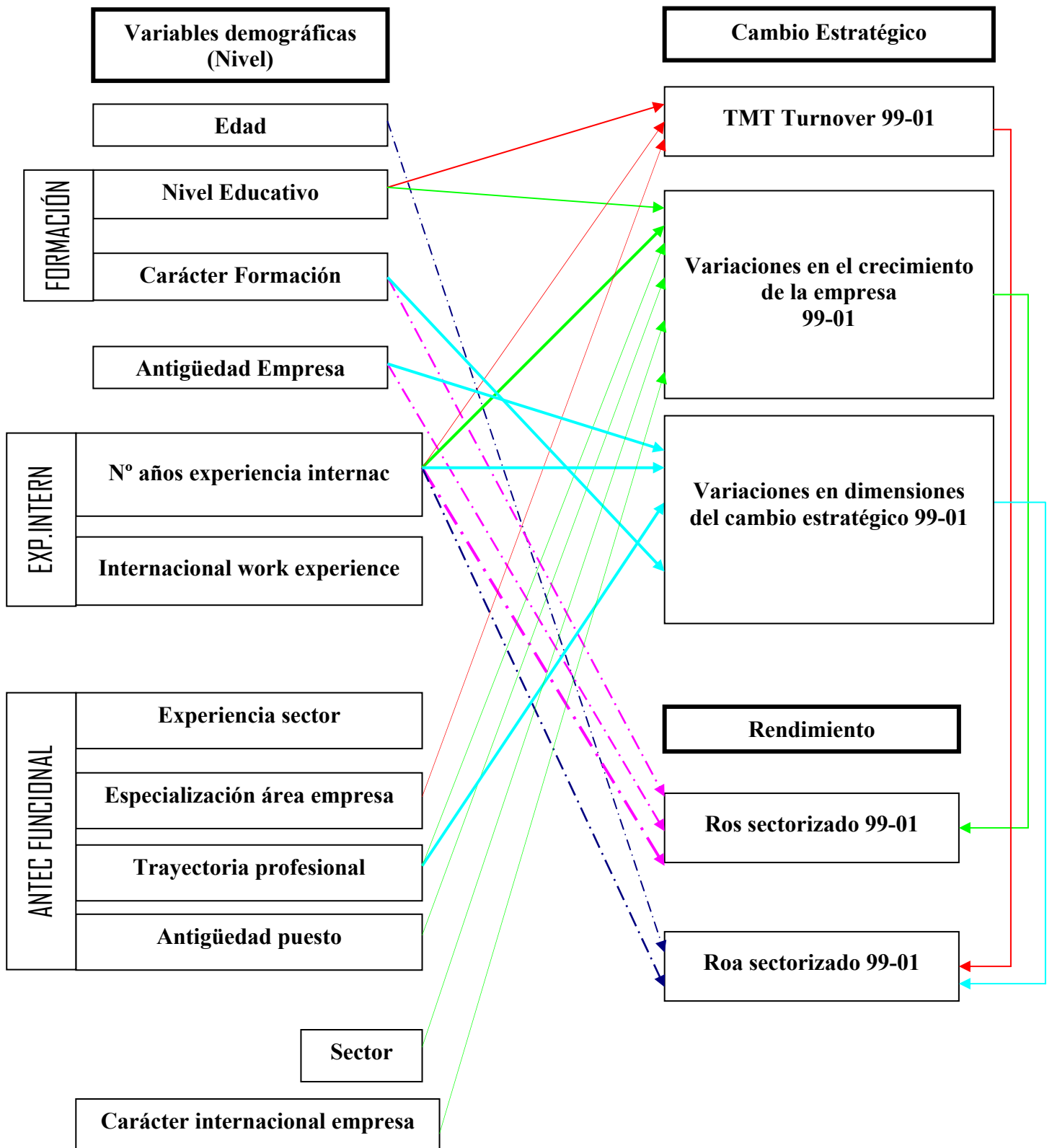
HIPÓTESIS	APOYO TEÓRICO	SUBHIPÓTESIS	APOYO EMPÍRICO
<p>▪ H₂: <i>El nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección influye en los cambios en las decisiones estratégicas que los altos directivos adoptan en la empresa</i></p>	<p>Bantel y Jackson (1989); Hitt y Tyler (1991); Hambrick y D'Aveni (1992); Wiersema y Bantel (1992); Smith et al (1994); West y Schwenk (1996); Tihanyi et al (2000)</p>	<p>▪ H_{2.1}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✗
		<p>▪ H_{2.2}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✗
		<p>▪ H_{2.3}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección provoca una mayor probabilidad en los cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✗
		<p>▪ H_{2.4}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✗*
		<p>▪ H_{2.5}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección aumenta en la probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✓
		<p>▪ H_{2.6}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección aumenta la probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✓
		<p>▪ H_{2.7}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✓
		<p>▪ H_{2.8}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✓
		<p>▪ H_{2.9}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva una mayor probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✓
		<p>▪ H_{2.10}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en la composición del equipo</p>	✗*
		<p>▪ H_{2.11}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en el crecimiento de la empresa</p>	✓
		<p>▪ H_{2.12}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección incrementa la probabilidad de los cambios que acontecen en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✓
		<p>▪ H_{2.13}: Una menor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección revierte en una mayor probabilidad de cambios en la composición del equipo</p>	✗
		<p>▪ H_{2.14}: Una menor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección revierte en una mayor probabilidad de cambios en el crecimiento de la empresa</p>	✗
		<p>▪ H_{2.15}: Una menor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección revierte en una mayor probabilidad de cambios en las dimensiones del cambio estratégico</p>	✓

<p>▪ H3: Los cambios en la composición del equipo, en el crecimiento de la empresa y en las propias dimensiones del cambio estratégico influyen sobre el rendimiento de la empresa para las que trabajan</p>	<p>Wagner et al (1984); Schwart y Menoy (1985); Zajac y Shortell (1989); Ginsberg y Buchholtz (1990); Meyer et al, (1990); Wallace et al (1990); Goodstein y Boeker (1991); Hambrick y D’Aveni (1992); Zajac y Kraatz (1993 y 1998); y Daily y Dalton (1995)</p>	<p>▪ H_{3,1}: Los cambios en la composición del equipo de alta dirección influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas</p>	✓
		<p>▪ H_{3,2}: Los cambios en el crecimiento de la empresa influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas</p>	✓
		<p>▪ H_{3,3}: Los cambios en las dimensiones del cambio estratégico como consecuencia de acciones estratégicas llevadas a cabo por la alta dirección influyen favorablemente en el rendimiento de las empresas</p>	✓
<p>▪ H₅: El nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección (mayor o menor edad, educación, experiencia internacional, experiencia funcional y antigüedad en la empresa) inciden en el rendimiento empresarial</p>	<p>Priem (1990); Wiersema y Bantel (1992); Katz (1982); Goll et al (2001)</p>	<p>▪ H_{5,1}: Una menor edad de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓
		<p>▪ H_{5,2}: Una mayor educación de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓
		<p>▪ H_{5,3}: Una mayor experiencia internacional de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓
		<p>▪ H_{5,4}: Una mayor experiencia funcional de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✗
		<p>▪ H_{5,5}: Una mayor antigüedad en la empresa de los miembros de la alta dirección conlleva un mayor rendimiento de las empresas que dirigen</p>	✓

* Aunque hemos podido comprobar que existe la relación de dependencia entre las magnitudes que se recogen en la hipótesis de trabajo, el que no se de el sentido planteado también en la misma, sino justamente el contrario, nos impide dar por cierta esta hipótesis de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.7: Resumen del contraste del Modelo Teórico II: nivel variables demográficas (II)



Fuente: Elaboración propia

- 2) Además de estas relaciones significativas según el análisis de regresión, el análisis de correlación nos permitió apreciar la existencia de correlaciones significativas entre variables que, no obstante, resultaban ser no significativas, posteriormente, en el análisis de regresión. Lo que nos llevará, en un futuro, a profundizar en su estudio, explorando la existencia de variables moderadoras que influyen en las relaciones analizadas.

- 3) Volviendo otra vez a la controversia que existe en cuanto a la inconsistencia de los resultados obtenidos por las investigaciones que tratan tanto el nivel como la heterogeneidad de las variables demográficas de los equipos de alta dirección, creemos que quizás el problema radique, como apuntan Dick y Casell (2002) para la diversidad y nosotros generalizamos abarcando el nivel, en que “la literatura sobre diversidad en la dirección ha tendido a ofuscarse en algunos aspectos teóricos y metodológicos vinculados a esta área de conocimiento (...), pudiendo encontrarse la raíz de esta problemática en esta tendencia universalista y partidista que caracteriza muchos de estos trabajos de esta literatura” (p. 953).

- 4) Finalmente nos gustaría precisar que las últimas relaciones¹⁸ que nosotros hemos denominado de “causalidad” entre la heterogeneidad/nivel de las características demográficas, el cambio estratégico y el rendimiento, vienen a coincidir con las consideraciones establecidas al respecto en la literatura *Upper Echelons*.

Una literatura en la que se establece, tal y como presentamos en el cuerpo teórico de esta investigación, que tanto la heterogeneidad como el nivel de las características demográficas del equipo de alta dirección influyen indirectamente sobre el rendimiento a partir de variables como la elección de la estrategia, el proceso de interacción grupal, la cohesión dentro del grupo, la implementación efectiva (Hambrick y Mason, 1984; Hunt, Boal y Sorenson, 1990; Smith et al, 1994; Finkestein y Hambrick, 1996; Carpenter, 2002) o, en nuestro caso, el cambio estratégico.

En cuanto al carácter espurio de muchas de ellas, queremos hacer notar el hecho de que, al igual que haremos nosotros en un futuro, “algunas investigaciones recientes ya

¹⁸ Unas relaciones que nos aportan una primera visión exploratoria de la cuestión que pretendemos desarrollar en profundidad con la aplicación, entre otras, de técnicas de análisis multivariantes como el análisis de regresión múltiple.

han empezado a explorar como la influencia de la diversidad del grupo cambia a lo largo del tiempo” (Barkema et al, 2002, p. 920). Algo que también confirman Pelled et al (1999).

Concluimos este capítulo cuarto recordando que, a partir del mismo, nuestras principales aportaciones al estudio de las variables demográficas de los equipos de alta dirección en las grandes empresas en España han sido las siguientes:

- Un primer análisis exploratorio-descriptivo de las características demográficas de los altos directivos en las empresas con sede social en nuestro país. Un estudio con el que hemos tratado de obtener una primera visión sobre la realidad objeto de estudio;

- Un segundo análisis descriptivo de la alta dirección de las grandes empresas de nuestro país en función de su agrupación en unidades homogéneas según la heterogeneidad de las características demográficas que estos grupos presentan;

- Un tercer y cuarto análisis explicativo a través de los cuales hemos pretendido analizar, empleando para ello dos modelos teóricos, cuál es la incidencia de las características demográficas de los equipos de alta dirección sobre el cambio estratégico y sobre el rendimiento que obtienen en sus empresas.

En todos estos estudios nuestro principal marco de referencia ha sido siempre la literatura *Upper Echelons*. No obstante, hemos de reconocer que hemos intentado, también, en la medida de nuestras posibilidades, ya que son muchas las limitaciones con las que nos hemos topado en el transcurso del mismo, ir un poco más allá de lo estipulado en esta teoría.

Somos conscientes de la existencia de ciertas carencias y, posiblemente, alguna deficiencia en los resultados que presentamos en estos estudios empíricos, por lo que apelamos una vez más a la precaución a la hora de tenerlos en cuenta, ya que tenemos presente que este trabajo, al igual que todo, es mejorable.

Es por ello que en el capítulo siguiente, capítulo quinto, junto con una exposición de las principales conclusiones y limitaciones, un poco más exhaustiva que la realizada hasta el momento para cada uno de estos análisis empíricos, abordemos las futuras líneas de

investigación con las que, por un lado, pretendemos subsanar estas carencias y deficiencias anteriores y, por otro lado, avanzar en el conocimiento de estas cuestiones con nuevas aportaciones en un futuro no muy lejano.

CAPÍTULO V

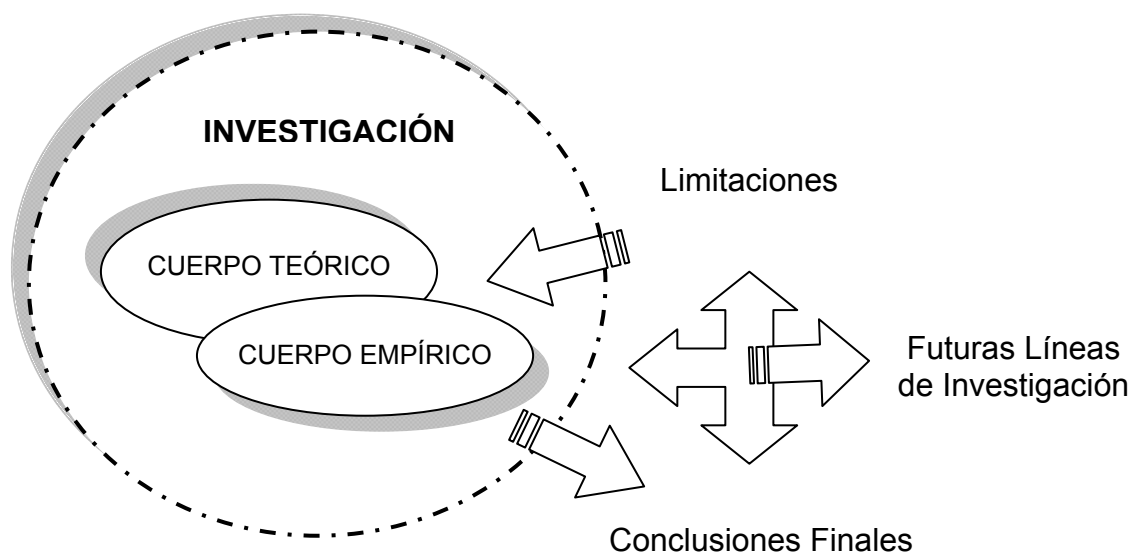
CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Introducción.

El objetivo del presente capítulo es exponer, de la forma más clara y sucinta posible, las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de nuestra revisión teórica e investigación empírica.

Junto a estas consideraciones finales, se presentarán también, por un lado, las limitaciones de la presente investigación y, por otro lado, las futuras líneas de investigación que surgen de este estudio. Unas líneas de investigación, que no son más que la prolongación en el tiempo del presente trabajo, con las que pretendemos tanto subsanar las posibles carencias del mismo como nuestro deseo de profundizar no sólo en las materias aquí tratadas sino en nuevos aspectos relacionados con las mismas (véase figura 5.1).

Figura 5.1: Estructura capítulo V



Fuente: Elaboración Propia

La estructura de este quinto capítulo queda, pues, de la siguiente manera: el primer epígrafe se dedicará a la exposición de las principales conclusiones de la investigación, el segundo recogerá las limitaciones y el tercero las futuras líneas de estudio.

5.2. Conclusiones finales de la investigación.

Esbozaremos las principales conclusiones de la investigación, en parte, ya desgarnadas a lo largo de toda la exposición escrita de esta tesis, respetando la estructura de la misma. Para ello, abordaremos, a continuación, estas consideraciones articulándolas en tres apartados diferenciados entre sí.

El primero de ellos recogerá un conjunto de conclusiones referidas al proceso general de la investigación, desde la revisión teórica hasta la presentación de los resultados del trabajo de campo. El segundo incluirá todas las conclusiones referidas a los análisis exploratorio y descriptivo realizados respecto a la muestra de equipos de alta dirección a la que se circunscribe nuestro estudio. Y, por último, el tercero contendrá las principales deducciones a las que llegamos tras analizar las relaciones más significativas contenidas en los dos modelos teóricos que se han propuesto y contrastado.

a) Conclusiones generales de la investigación.

La principal conclusión es que nos encontramos en un campo y ante un tema rodeado de fuertes controversias. Pensamos que hemos dado un pequeño paso en esta línea de investigación, pero aún quedan muchas preguntas sin respuesta y no está claro que el avance suponga una consolidación de conocimientos.

Es preciso considerar e incluir otros aspectos en las relaciones analizadas para comprender con cierta profundidad y seguridad los vínculos de las características demográficas con determinadas variables organizativas. La consideración explícita del cambio estratégico en la presente investigación supone una aportación interesante, aunque aún es preciso avanzar más en su análisis y comprensión.

Somos conscientes, también, de que el componente dinámico de los equipos de alta dirección, así como del resto de magnitudes analizadas: cambio estratégico y rendimiento, puede conllevar que su estudio sea una tarea nunca acabada, pero ese creemos que es, al igual que Casanueva (2001): “el sentido de la investigación” (p. 491).

b) Conclusiones de los análisis exploratorio y descriptivo de la alta dirección de las grandes empresas españolas.

Aunque se trata de conclusiones meramente descriptivas, creemos que resultan de interés dado la escasez de estudios en nuestro país sobre el tema y, por tanto, el desconocimiento de las características de los equipos de alta dirección de las empresas españolas.

Podemos distinguir entre el perfil demográfico del directivo y del equipo de alta dirección de la empresa. Respecto a:

- 1) El alto directivo medio en las grandes empresas en España, se trata de un individuo de 45 a 55 años, licenciado en Ciencias Sociales y Jurídicas, con estudios universitarios realizados íntegramente en España, con una reducida pero incipiente preocupación por completar esta formación académica con Máster y Estudios de Postgrado, sin vinculación o experiencia de carácter internacional en el ejercicio de su vida profesional, que ha trabajado siempre en el mismo sector productivo y en la misma área empresarial, y con una antigüedad en la empresa y en el cargo, por lo general, elevada.

Un perfil demográfico que difiere bastante del observado, dentro de nuestra muestra, en los altos directivos extranjeros, con una menor antigüedad en el cargo, una mayor rotación entre empresas y sectores, un mayor número de años de experiencia internacional, además de un nivel formativo medio ligeramente superior (principalmente son doctores).

- 2) Los rasgos que caracterizan el perfil de los equipos de alta dirección en las grandes empresas en España, concluimos manifestando que:

- los mayores niveles de heterogeneidad se alcanzan, por término medio, en la formación de los miembros de sus equipos de alta dirección, alcanzándose unos niveles muy bajos (negativos) tanto en relación con la heterogeneidad en la experiencia funcional como con la trayectoria profesional y con la edad de sus integrantes, lo que significa que los equipos directivos son relativamente similares en cuanto a estas últimas características demográficas;

- los mayores índices de rotación en los equipos de alta dirección de nuestro país se dan en empresas extranjeras;

- las mayores variaciones en las estrategias adoptadas por los equipos de alta dirección de las grandes empresas con sede social en España durante el período 1999 a 2001, no son experimentadas por aquellas grandes empresas que experimentan una mayor rotación entre sus equipos sino por aquellas en las que, por el contrario, sus altos directivos rotan menos; y

- al igual que el trabajo de Carpenter y Fredrickson (2001), nuestro estudio pone de relieve que las empresas con una mayor proyección internacional son las que presentan una mayor diversidad en sus equipos de alta dirección. Sobresale en este sentido, los mayores niveles alcanzados en cuanto a la heterogeneidad en la experiencia internacional, en los antecedentes educativos y en la antigüedad en la empresa de sus altos directivos. Unas características demográficas que, además, y en lo que concierne al nivel, difiere bastante si comparamos los equipos de alta dirección de las empresas extranjeras con los de las empresas españolas.

c) Conclusiones del análisis empírico de los modelos teóricos.

Los resultados del estudio ponen de relieve que existen relaciones significativas entre las características demográficas de los equipos de alta dirección, tanto consideradas en su nivel como en su heterogeneidad, sobre determinadas variables de cambio estratégico y de rendimiento.

Dentro de las variables demográficas consideradas, la formación y la experiencia funcional son las que tienen un mayor impacto sobre el cambio estratégico mientras que la experiencia internacional determina un mayor rendimiento, tanto si éste es medido a través del ROS como del ROA. Por el contrario, la edad y la antigüedad en la empresa parecen ejercer una influencia muy leve sobre el cambio estratégico; situación que, para el caso de la edad, se vuelve a apreciar al relacionarla con el rendimiento.

Al hilo de esto anterior, los resultados del estudio muestran cómo los menores niveles en la formación de los altos directivos junto con la menor especialización en el área empresarial aparecen vinculados en las grandes empresas con mayores cambios en la composición de sus equipos de alta dirección. Estos resultados se ajustan a la tendencia actual hacia un aumento tanto del nivel formativo de los directivos como de su grado de especialización. Esta tendencia también parece estar influida positivamente por el hecho de que sea en las empresas en las que los altos directivos presentan mayores niveles formativos las que han experimentado una mayor variación tanto en sus niveles de crecimiento como en su rendimiento.

Finalmente, en lo que concierne a las variables de cambio estratégico, señalar que los cambios en la composición del equipo, en el crecimiento de la empresa y en las propias dimensiones del cambio estratégico adoptados por los equipos de alta dirección de las grandes empresas en España influyen sobre el rendimiento de la empresa para las que trabajan.

Como corolario a las distintas conclusiones obtenidas de la investigación hay que recalcar como resultados más importantes los siguientes:

- 1) La principal conclusión que es posible extraer de esta investigación es que las variables demográficas de los equipos de alta dirección en España inciden sobre el cambio estratégico, tanto en lo que concierne al nivel como a la heterogeneidad de estas características, y a su vez el cambio estratégico incide sobre el rendimiento de estas empresas. No obstante, estas relaciones deben ser consideradas con precaución, dadas las limitaciones de nuestro estudio, que trataremos de salvar mediante futuras investigaciones sobre el tema.

- 2) “Tradicionalmente, a la actividad directiva se le ha conferido un carácter universal y los directivos han sido considerados como grupos homogéneos” (Araujo y García, 1999, p. 260). Sin embargo, los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la existencia de diversidad demográfica dentro de los equipos de alta dirección; heterogeneidad que parece influir en el comportamiento de la empresa y en sus resultados.

- 3) Aunque nuestro principal foco de investigación ha estado centrado en la literatura demográfica y en la corriente de pensamiento *Upper Echelons*, también es cierto que los principales resultados del estudio están relacionados con los efectos sobre el rendimiento del capital humano (características demográficas del equipo de alta dirección-rendimiento) y con la interacción del capital humano con la estrategia de la empresa (características demográficas del equipo de alta dirección-cambio estratégico). De esta forma, aunque de forma secundaria, colateral, esta investigación está contribuyendo al conocimiento generado por la teoría basada en los recursos de la empresa (Hitt et al, 2001).

- 4) En general, consideramos que, además de contribuir a la investigación sobre demografía de los equipos de alta dirección en nuestro país, este estudio tiene implicaciones que pueden ser de gran utilidad para que las organizaciones hagan un uso más eficaz de sus recursos directivos.

5.3. Limitaciones de la investigación.

“El proceso de investigación no es totalmente objetivo, no está guiado por un procedimiento preciso que marque cada uno de los pasos a seguir para no desviarse del camino correcto. Es más bien un proceso complejo, sistémico y con constantes pasos adelante y atrás. (...) La adecuada interpretación de los resultados requiere que se hagan explícitas las limitaciones (...), de manera que se pueda valorar convenientemente el trabajo que se ha realizado y las formas alternativas que se podían haber utilizado” (Casanueva, 2001, p. 505).

La principal limitación con la que nos hemos encontrado en esta investigación ha sido la obtención de los datos que necesitábamos para nuestros análisis. Así, en lo que respecta a los datos demográficos de los equipos de alta dirección, a la falta de una base de datos que los recogiese, se unió en muchas ocasiones, las reticencias de muchas empresas y altos directivos a facilitarnos los mismos. Una situación que no se vio nada favorecida por, quizás, nuestro principal “obstáculo” para culminar este proceso de obtención de datos demográficos: la LORTAD¹⁹.

Idéntica problemática se produjo en lo que concierne a los datos económicos de las empresas. Una dificultad que nos llevó, al no poder emprender la medida del cambio estratégico a partir de los indicadores tradicionalmente empleados en la literatura norteamericana (índice de entropía de Jacquemin y Berry, 1979; Sullivam, 1994) por sernos del todo imposible el conseguir los datos necesarios para ello, a buscar, en esta literatura, vías alternativas.

Una segunda limitación, muy vinculada con la anterior, es que a los altos directivos se les pregunta sobre aspectos que se sitúan en el pasado (formación, experiencia internacional, antecedentes profesionales...). Esto exige un esfuerzo por parte de éstos o de nuestras fuentes de información secundarias que, a la par de ir cargada de subjetividad, puede conllevar una menor precisión que si el hecho fuese más reciente.

Por otra parte, hemos de recalcar que se están analizando equipos de alta dirección concretos en relación con determinadas magnitudes, durante un periodo temporal también determinado, lo que limita la generalización de los resultados obtenidos. No obstante, la amplia variedad de sectores representados y de tipologías de empresas nos permite afir-

¹⁹ Ley orgánica 5/1992, de 29 de octubre, de regulación del tratamiento automatizado de los datos de carácter personal.

mar que, al igual que otras investigaciones empíricas realizadas en el extranjero, los resultados son bastante representativos de la realidad de la gran empresa española.

Otra limitación importante de la investigación proviene de los propios modelos teóricos propuestos. Son unos modelos limitados en los que sólo hemos tenido en cuenta algunos aspectos relacionados con la cuestión objeto de estudio. Consideramos que la incorporación de nuevas variables organizativas y estratégicas, como el poder de los altos directivos en la toma de decisiones, el riesgo que asumen, las innovaciones, la creatividad, la estructura organizativa, la cultura o la personalidad del alto directivo...mejorarán, sin duda, el trabajo realizado, enriqueciendo sus aportaciones.

Al hilo de esta limitación anterior, hemos de precisar que, también, se han restringido las relaciones objeto de estudio. Aunque se ha utilizado un abanico amplio de las mismas, se han dejado fuera vínculos importantes que pueden afectar a las demás relaciones. Cuestiones importantes como el nivel de especialización educativa de los miembros del equipo de alta dirección o el grado de su experiencia internacional, al ser variables categóricas, no han podido ser tenidas en cuenta en el segundo modelo teórico por falta de un indicador cuantitativo que las representara.

Utilizamos una metodología muy concreta: la no paramétrica, al trabajar con datos no normales, aunque sí muy próximos a la normalidad. Situación que deja una puerta abierta a nuevas exploraciones con herramientas estadísticas diferentes que permitan contrastar los resultados.

Somos conscientes de que se podían haber usado métodos más exhaustivos que identificaran las relaciones causales entre las distintas magnitudes de los modelos o incluso entre los distintos modelos, pero esto desbordaba el objetivo y los límites de la presente investigación.

Por último, hay que considerar todos los aspectos subjetivos y de percepción que fueron apareciendo durante toda la investigación y de forma particular durante el trabajo de campo.

5.4. Futuras líneas de investigación.

El haber encontrado altas correlaciones entre variables cuyas relaciones posteriormente no se han mostrado significativas, el no haber podido contrastar las distintas hipótesis a partir de todos los indicadores empleados o, incluso, el no haber podido contrastar algunas de estas suposiciones, nos llevan a plantearnos nuevos retos en un futuro no muy lejano.

La riqueza de los datos y la gran cantidad de información de la que disponemos nos permite barajar numerosas posibilidades. Una muestra de estas potenciales líneas de trabajo es expuesta a continuación.

Una primera tarea, que se deriva directamente de las limitaciones encontradas en la presente investigación, apunta a proseguir con el desarrollo de los modelos propuestos. Creemos que es necesario incorporar más variables que permitan explicar el problema analizado: la incidencia de las características demográficas sobre el cambio estratégico y el rendimiento. Consideramos, igualmente, que la fluctuación obtenida con los resultados no es más que fruto de la presencia de variables latentes que están actuando y que aún no hemos sido capaces de detectar.

La segunda línea de investigación es la continuación lógica del trabajo realizado en un periodo temporal más amplio. Ello nos aportaría una comprensión mayor de los fenómenos analizados.

Otra posible línea de trabajo pasa por la comprensión de cada uno de los grupos homogéneos de empresas, identificados en el clúster, en función de cada uno de los modelos teóricos tratados. Con el estudio del conjunto de todos ellos se gana en perspectiva global pero se limitan las posibilidades de análisis vinculadas a las particularidades de cada uno de ellos.

La cuarta línea de investigación pasa por el desarrollo de indicadores más potentes de cambio estratégico o, en su defecto, el poder conseguir los datos necesarios y poder emplear los utilizados por la mayor parte de la literatura estratégica (índice de entropía de Jacquemin y Berry, 1979; Sullivam, 1994), contrastando éstos nuevos resultados con los ya obtenidos.

El estudio de un mayor número de empresas y de equipos de alta dirección constituirá la quinta línea de investigación. Esta ampliación de las dimensiones de nuestro trabajo permitirá observar y contrastar la potencialidad de nuestros modelos y resultados en función de las conclusiones aquí obtenidas, a la vez que los enriquecerá con nuevas aportaciones.

Por último, “la labor del investigador no debe quedarse en la elaboración de modelos explicativos o predictivos, también entra dentro de su responsabilidad la articulación de modelos normativos que sean eficaces y eficientes y que contribuyan a la mejora de los sistemas económicos y sociales” (Casanueva, 2001, p. 509).

Con este espíritu, consideramos que se puede avanzar en esta investigación en la línea de proponer acciones que contribuyan al reforzamiento del papel de las características demográficas de los equipos de alta dirección sobre el comportamiento estratégico de estos equipos y sobre el rendimiento que permiten obtener, contribuyendo a crear, con ello, un modelo general que se pueda implantar en las empresas y que ayude a éstas. De lograr este ambicioso proyecto lograríamos pasar de la comprensión del fenómeno a propuestas sobre posibles mejoras del equipo de alta dirección, de las acciones que emprenden y de los resultados que se obtienen. Una proposición inicial que iríamos mejorando con el contraste y validación del/os modelo/s resultantes en diferentes poblaciones, países, escenarios y horizontes temporales.

Una vez expuestas las principales conclusiones de la investigación, reconocidas las limitaciones a las que hemos tenido que hacer frente en el transcurso de la misma, y planteadas las líneas de acción que perseguimos llevar a cabo en un futuro, sólo nos resta poner punto y final a la misma. Un punto y final que, muy a pesar de lo que inicialmente creíamos cuando la comenzamos, hoy por hoy, al mismo tiempo que nos llena de alegría por ver el objetivo “cumplido”, nos entristece.

Nuestro principal deseo es, al igual que el de cualquier investigador, que los hallazgos de nuestra investigación sean de utilidad para nuestra población de referencia. Si conseguimos ver cumplido este deseo o, en menor medida, nuestras aportaciones pueden servir de ayuda a otros en sus trabajos, las muchas horas de trabajo, dedicación y esfuerzo que su culminación ha supuesto se verán plenamente recompensadas.

Somos conscientes de que todo es mejorable, de que no existe la perfección, aunque reconocemos que hemos sido ambiciosos y que con este trabajo hemos pretendido caminar hacia ella.

BIBLIOGRAFÍA

- **Abernethy, M. A. y Guthrie, C. H. (1994):** "An empirical assessment of the fit between strategy and management information system design", *Accounting and Finance*, vol. 33, pp. 49-66.
- **Abernethy, M. A y Brownell, P. (1999):** "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 189-204.
- **Aguilar, F. J. (1967):** *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- **Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976):** "Environments of organizations", *Annual Review of Sociology*, vol. 2, pp. 79-105.
- **Aldrich, H. (1979):** *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **Allen, T. y Cohen, S. (1969):** "Information flow in research and development laboratories", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 12-19.
- **Allen, S. A. (1979):** "Understanding reorganizational of divisonalized companies", *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 641-671.
- **Allison, P. D. (1978):** "Measures of inequality", *American Sociological Review*, vol. 43, pp. 865-880.
- **Alutto, J. A. y Hrebiniak, L. (1975):** *Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs*. Paper presented at the annual meeting of The Academy of Management, New Orleans.
- **Amason, A. C. (1996):** "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 123-148.
- **Amason, A. C. y Sapienza, H. J. (1997):** "The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict", *Journal of Management*, vol. 23, nº 4, pp. 495-516.
- **Amason, A. C. y Mooney, A. C. (1999):** "The effects of past performance on top management team conflict in strategic secision making", *The International Journal of Conflict Management*, vol.10, nº 4, pp. 340-359.

- **Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992):** “Demography and design: predictors of new product team performance”, *Organization Science*, vol. 3, nº 3, pp. 321-341.

- **Amburgey, T. L.; Kelly, D. y Barnett, W. P. (1993):** “Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 51-73.

- **Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993):** “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

- **Andrews, K. R. (1971):** *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.

- **Ansoff, H. I. (1965):** *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

- **Araujo Cabrera, Y. y García Falcón, J.M. (1999):** *Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: Una aplicación empírica en PYMEs comerciales e industriales*. Fundación FYDE - Caja Canarias, Ed.

- **Arquer Armangué, J. (1979):** *La empresa familiar*. Colección La Empresa y su Entorno. Ed. Universida de Navarra, S.A.

- **Ashby, W. R. (1956):** *An introduction to cybernetics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- **Athanassiou, N. y Nigh, D. (1999):** “The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks: a tacit knowledge perspective”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 83-92.

- **Bales, R. y Borgatta, E. (1955):** “Size of group as a factor in interaction profile. In A. Hare, E. Borgatta y R. Bales (Eds.), *Small groups; Studies in social interaction*, pp. 495-512, New York: Knopf.

- **Baliga, B. R.; Moyer, C.; y Rao, R. S. (1996):** “CEO duality and firm performance: what’s the fuss?” *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 41-43.

- **Bantel, K. A y Jackson, S.E. (1989):** “Top management and innovation in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124.

- **Bantel, K. A. (1993):** "Top team, environment and performance effects on strategic planning formality", *Group and Organization Management*, vol. 18, nº4, pp. 436-458.

- **Barkema, H. G.; Baum J. A. y Manis, E. A. (2002):** "Management challenges in a new times", *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 5, pp. 916- 930.

- **Barmard, C. (1938):** *The functins of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

- **Barney, J.B. (1991):** "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-129.

- **Barroso, C.; Casillas, J.C.; Galán, J.L.; Moreno, A.M. y Vecino, J. (1997):** "Causas del cambio en la alta dirección", *Workshop*, Puerto Santa Mª, pp. 1-28.

- **Barroso Castro, C.; Domínguez de la Concha Castañeda, M; Galán González, J.L. y Ramos Hidalgo, E. (2001):** "Consecuencia de un cambio en la alta dirección", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.10, nº2, pp. 9-28.

- **Barsade, S.G.; Ward, A.J.; Turner, J.D.F. y Sonnenfeld, J.A. (2000):** "To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 802-836.

- **Baysinger, B. D. y Hokskisson, R.E. (1990):** "The composition of boards of directos: Performance effects of changes in board composition", *Journal of Law and Economics*, vol. 1, pp. 101-124.

- **Beal, R.; Beal, M. y Yasai-Ardekani, M. (2000):** "Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies", *Journal of Management*, vol. 26, nº4, 733-762.

- **Becker, M. (1970):** "Sociometric location and innovativeness", *American Sociological Review*, vol. 35, pp. 267-304.

- **Bergh, D. D. y Fairbank, J. F. (2002):** "Measuring and testing change in strategic management research", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 359-366.

- **Berle, A. A. y Means, G. C. (1932):** *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.

- **Berscheid, E. (1985):** "Interpersonal attraction", In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, pp. 413-484. New York: Random House.

- **Beyer, J. M.; Chattopadhyay, P.; George, E.; Glick, W. H.; Ogilvie, D. T. y Publiese, D. (1997):** "The selective perception of managers revisited", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 716-737.

- **Blau, P. M. (1977):** *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.

- **Boeker, W. B. (1989):** "Strategic change: the effects of founding and history", *Academy Of Management Journal*, vol. 32, nº3, pp. 489-515.

- **Boeker, W. B. y Goodstein, J. (1991):** "Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on change in board composition", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 805- 826.

- **Boeker, W. B. (1992):** "Power and managerial dismissal: scapegoating at the top", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 400-421.

- **Boeker, W. B. y Goodstein, J. (1993):** "Performance and sucesor choice: the moderating effects of governance and ownership", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº1, pp. 172-186.

- **Boeker, W. B. (1997a):** "Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº1, pp. 152-170.

- **Boeker, W. B. (1997b):** "Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product-market entry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 213-236.

- **Boscarino, J. (1979):** *Alcohol abuse among veterans: The importance of demographic factors*, New York: Macmillan.

- **Bourgeois, L.J. III (1980):** "Performance and consensus", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 227-248.

- **Bower, J. L. (1970):** *Managing the resource allocation process*. Boston, Mass, Division of Research, Gradutate School of Business Administration, Harvard University.

- **Boyd, B. K. (1995):** "CEO duality and firm performance: a contingency model", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 301-312.

- **Brady, G. F. y Helmich, D. L. (1984):** *Executive succession*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- **Brickson, S. (2000):** "The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, pp. 82-101.

- **Bromiley, P. (1991):** "Testing a causal model of corporate risk taking and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 37-54.

- **Browder, D. (1995):** "Shareholders are valuing diversity", *Directos and Boards*, vol.19, pp. 12-15.
- Brown, S. y Eisenhardt, K. (1998): *Competing on the edge*, Boston: Harvard Business Press.

- **Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. M. (2002):** "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects", *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº5, pp. 875- 893.

- **Bunderson, J. S. (2003):** "Team member functional background and involvement in management teams: direct effects and the moderating role of power centralization", *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº4, pp. 458- 474.

- **Byrne, D. (1971):** *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

- **Calot, G. (1988):** *Curso de Estadística Descriptiva*. Ed. Paraninfo. Quinta Edición.

- **Camelo Ordaz, C.; Valle Cabrera, R. y Hernández Lara, A.B. (2003):** "Relación entre el equipo de alta dirección y la capacidad de innovación de las empresas" *Libro de Actas del XIII Congreso de ACEDE*, pp. 1-30.

- **Carlson, R. O. y Karlsson, K. (1970):** "Age, cohorts, and the generation of generations", *American Sociological Review*, vol.35, pp. 710-718.

- **Carlson, R. O. (1972):** *School superintendents: Career and performance*, Columbia, Ohio: Merrill.

- **Carnall, C. A. (1997):** "Managing strategic change: an integrated approach", *Long Range Planning*, vol. 19, nº 6, pp. 105-115.
- **Carpenter, M. A. (2000):** "The price of change: the role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms", *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1179-1198.
- **Carpenter, M. A. y Fredrickson, J. W. (2001):** "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty", *Academy of Management Journal*, vol.44, nº3, pp. 533-545.
- **Carpenter, M. A. (2002):** "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 275-284.
- **Carroll, G. R. (1984):** "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 93-113.
- **Casanueva Rocha, Cristóbal (2001):** *Estructura y estrategia en las redes de pequeñas y medianas empresas*, Tesis doctoral no publicada.
- **Casas Sánchez, J. M (1996):** *Inferencia Estadística para Economía y Administración de Empresas*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid.
- **Casas Sánchez, J. M.; García Pérez, C.; Rivera Galicia, L. F. y Zamora Sanz, A. I. (1998):** *Problemas de estadística descriptiva, probabilidad e inferencia*. Ed. Pirámide.
- **Chaffee, E. (1985):** "Tree models of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 89-98.
- **Chandler, A. D. (1962):** *Strategy and structure*, New York: Doubleday & Co.
- **Chatman, J. A. y Flynn, F. F. (2001):** "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams", *Academy of Management Journal*, vol.44, nº 5, pp. 956-974.
- **Child, J. (1972):** "Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, pp.1-22.

- **Child, J. (1974a):** “Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, vol. 11, pp. 13-27.
- **Child, J. (1974b):** “Organization, structure, environment, and performance: the role of strategic choice”, *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- **Choran, I. (1969):** *The manager of a small company*. Tesis de MBA. McGill University, Montreal.
- **Coles, J. W.; McWilliams, V. B. y Nilanjan, S. (2001):** “An examination of the relationship of governance mechanisms to performance”, *Journal of Management*, vol. 27, 23-50.
- **Cool, K. O. y Schendel, D. E. (1987):** “Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-82”, *Strategic management Journal*, vol. 33, nº 9, pp. 1102-1124.
- **Cox, T. H.; Lobel, S. A. y McLeod, P. L. (1991):** “Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 827-847.
- **Cronbach, L. J. y Furby, L. (1970):** “How should we measure “change”-or should we?”, *Psychological Bulletin*, vol. 74, pp. 68-80.
- **Crozier, M. (1964):** *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- **Cyert, R. M. y March, J. G. (1963):** *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **Daily, C. M. y Dalton, D. R. (1995):** “CEO and director turnover in failing firms: an illusion of change?” *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 393-400.
- **Daily, C. M. y Johnson, J. (1997):** “Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment”, *Journal of Management*, vol. 23, nº 2, pp. 97-117.
- **Daily, C. M.; Certo, S. T y Dalton, D. R. (2000):** “A decade of corporate women: Some progress in the board-room, none in the executive suite”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 93-99.

- Dalton, D. R.; Daily, C. M.; Ellstrand, A. E. y Johnson, J. L. (1998): "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 19, 269-290.

- Dalton, D. R.; Daily C. M.; Johnson, J. L. y Ellstrand A. E. (1999): "Number of directors and financial performance: a meta - analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 6, pp. 674-686.

- Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Mayer, R. C. y Hoon T. H. (2000): "The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 563-576.

- Day, D. y Lord, R. G. (1988): "Executive leadership and organizational performance. Suggestions for a new theory and methodology", *Journal of Management*, vol. 14, pp. 453-464.

- Dearborn, D. C. y Simon, H. A. (1958): "Selective perception: a note on the department identifications of executives", *Sociometry*, vol. 21, pp. 140-144.

- Denis, D. J. y Denis, D. K. (1995): "Performance Changes Following Top Management Dismissals", *The Journal of Finance*, vol. 1, nº4, pp. 1029-1057.

- Dessler, G. (1998): *Management. Leading people and organizations in the 21st century*. Prentice-Hall.

- Devinney, T. M.; Midgley, D. F. y Venaik, S. (2000): "The optimal performance of the global firm: formalizing and extending the integration - responsiveness framework", *Organization Science*, vol. 11, nº 6, pp. 674-695.

- Dichtl, E.; Koeglmayr, H. y Mueller, S. (1990): "International orientation as a precondition for export success", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, pp. 23-49.

- Dick, P. y Cassell, C. (2002): "Barriers to managing diversity in a UK constabulary: the role of discourse", *Journal of Management Studies*, vol. 39, pp. 953- 976.

- Díez de Castro, E.; García del Junco, J.; Martín Jiménez, F. y Periañez Cristóbal, R. (2000): *Administración y Dirección*, Ed. McGraw-Hill

- **Dollinger, M. J. (1984):** “Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 351-368.
- **Doty, D. H, Glick, W. H y Huber, G. P. (1993):** “Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1196-1250.
- **Drucker, P. (1973):** *Ejecutivos, Empresarios y Dirigentes. Economía y Empresa*, Buenos Aires
- **Drucker, P. (1974):** *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper y Row, New York.
- **Dutton, J. y Duncan, R. (1987):** “The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 279-296.
- **Egri, C. P. y Herman S. (2000):** “Leadership in the north american environmental sector. Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº4, pp. 571-604.
- **Eisenhardt, K. M. y Bourgeois, L. (1988):** “Politics of strategic decision making-velocity environments: toward a midrange theory”, *Academy or Management Journal*, vol. 31, pp. 737-770.
- **Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C. B. (1990):** “Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 504-529.
- **Eisenhardt K. M., Kahwajy, J. L. y Bourgeois, L. J. III (1997a):** “Conflict and strategic choice: how top management team disagree”, *California Management Review*, vol. 39, nº 2, pp. 42-62.
- **Eisenhardt K. M.; Kahwajy, J. L. y Bourgeois, L.J. III (1997b):** “How management teams can have a good fight”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 77-85.
- **Essec, J. E. S. y Brannen, M. Y. (2000):** “National culture, networks, and individual influence in a multinational management team”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 2, pp. 191-202.
- **Evans, M. (1973):** “A path-goal theory of effectiveness-comments”, In. E. A. Fleishman y J.G. Hut (Eds.). *Current developments in the study of leadership*, pp. 174-177. Carbondale, IL: Suthern Illinois University Press.
- **Everitt, B. S. (1977):** *The analysis of contingency tables*. Champman y Hall, Eds.

- **Fiegenbaum, A. (1987):** "Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination of the insurance industry", Ph.D. Dissertation, University of Illinois.

- **Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1990):** "Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-504.

- **Finkelstein, S. y Hambrick, D. C. (1996):** *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. St.Paul: West.

- **Fiol, C. M. y Huff, A. S. (1992):** "Maps for managers: where are we? Where do we go from here?", *Journal of Management Studies*, vol. 29, nº 3, pp. 267-285.

- **Fligstein, N. (1991):** "The structural transformation of american industry: an institutional account of the causes of diversification un the largest firms, 1919-1979", In W.W. Powell y P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 311-337. Chicago: University of Chicago Press.

- **Folger, R. y Konovsky, M.A (1989):** "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 115-130.

- **Forbes, D. P. y Milliken, F.J. (1999):** "Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 489-505.

- **Ford, J. D. y Baucus, D. A. (1987):** "Organizational adaptation in performance downturns: an interpretation-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 366-380.

- **Frank, R. E. y Grenberg, M. G. (1979):** "Interest-based segments of TV audiences", *Journal of Advertising Research*, vol. 19, nº 5, pp. 43-52.

- **Fredrickson, J. W. y Iaquinto, A. (1989):** "Inertia and creeping rationality in strategic decision processes", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 516-542.

- **Frye, R. W. y Klein, G. D. (1974):** "Psychographics and industrial design", In W.d. Wells (Eds.), *Lifestyle and psychographics*, pp. 225-232. Chicago, IL: American Marketing Association.

- **Furtado, E. y Rozeff, M. S. (1987):** "The Wealth Effects of Company Initiated Management Changes", *Journal of Financial Economics*, vol. 18, pp. 147-160.

- **Gallo, M. A. (1995):** *Empresa familiar. Textos y casos*. Ed. Praxis.

- **Geletkanycz, M. (1994):** "The external networks of senior executives: Implications for strategic innovation and imitation", Unpublished doctoral dissertation, Columbia University Business School.

- **Gersick, C. (1994):** "Pacing strategic change: The case of a new venture", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 9-45.

- **Gibbs, B. (1994):** "The effects of environment and technology on managerial roles", *Journal of Management*, vol. 20, n° 3, pp. 581-604.

- **Ginsberg, A. (1988):** "Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 559-575.

- **Ginsberg, A. y Buchholz, A. (1990):** "Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 445-477.

- **Golden, B. R.; Dukerich, J. M y Hauge, F. E. (2000):** "The resolution of resource allocation issues in professional organizations: professionals versus managers", *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 1157-1189.

- **Golden, B. R. y Zajac, E. J. (2001):** "When will boards influence strategy? Inclination x Power=Strategic Change", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1087-1111.

- **Goll, I.; Sambharya, R. B. y Tucci, L. A. (2001):** "Top management team composition, corporate ideology and firm performance", *Management International Review*, vol. 41, pp. 109-129.

- **Goodstein, J. y Boeker, W. (1991):** "Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change", *Academy of Management Journal*, vol 34, n° 2, pp. 306-330.

- **Gormley, D. (1996):** "A letter to a CEO", *Directors and Boards*, vol. 20, pp. 18-19.

- **Grant, R. M. (1998):** *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.

- **Greve, H. (1998):** "Performance, aspirations, and risky organizational change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 58-86.

- **Grimm, C. M. y Smith, K. G. (1991):** "Management and organizational change: a note on the railroad industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 7, pp. 557-562.

- **Grinyer, P. H. y Spender, J. C. (1979):** "Recipes, crises, and adaptation in mature businesses", *International Studies of Management and Organization*, vol. 9, pp. 113-133.

- **Gulick, L. y Urwick, L.F. (1937):** "Papers on the science of administration", Documento de la University of Columbia, Institute of Public Administration.

- **Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1984):** "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.

- **Gupta, A. K. (1988):** "Contingency perspectives on strategic leadership: current knowledge and future research direction". In D.C. Hambrick (Ed.), *The executive effect. Concepts and methods for studying to managers*, pp. 147-178. Greenwich, CT: JAI Press.

- **Guth, W. D. y Taguri, R. (1965):** "Personal values and corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 43, nº 5, pp. 123-132.

- **Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996):** "Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness", In J.T. Spence, J.M. Baerley y J. Foss (Eds.) *Annual Review of psychology*, vol. 47, pp. 307-338. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

- **Hackman, J. y Oldham, G. R. (1976):** "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.

- **Hair, J. F. Jr.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999):** *Análisis Multivariante*, Ed. Prentice-Hall, Quinta Edición.

- **Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1993):** “Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 844-863.

- **Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1999):** “The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioural learning perspective”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 29-56.

- **Hall, R. H. (1977):** *Organizations, structure and process*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- **Hambrick, D. C. y Snow, C. C. (1977):** “A contextual model of strategic decision making in organizations”, *Academy of Management Proceedings*, pp. 109-112.

- **Hambrick, D. C.; MacMillan, I.C. y Day, D. C. (1982):** “Strategic attributes and performance of businesses in the cells of the BCG matrix- A PIMS-based analysis of industrial-product businesses”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 510-531.

- **Hambrick, D. C. (1983):** “Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow’s strategic types”, *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 5-26.

- **Hambrick, D. C. y Schechter, S. (1983):** “Turnaround strategies for mature industrial product business units”, *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 231- 248.

- **Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984):** “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers”, *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, pp. 193-206.

- **Hambrick, D. C. y Finkelstein, S. (1987):** “Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes”, In B. M. Staw y L.L: Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 9, pp. 369-406, Greenwich, Conn: JAI Press.

- **Hambrick, D. C. y D’Aveni, R. A. (1992):** “Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies”, *Management Science*, vol. 38, nº 10, pp. 1445-1466.

- **Hambrick, D. C.; Geletkanycz, M. y Fredrickson, J. (1993):** “Top executive commitment to the status quo: A test of some of its determinants”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 410-418.

- **Hambrick, D.C. (1994):** "Top management team groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In B. M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 16, pp. 171-214, Greenwich, CT: JAI Press.
- **Hambrick, D. C.; Chen, M. J; y Cho, T. (1995):** "Top management team heterogeneity and competitive behaviours of the firm", *Working paper*, Columbia University Business School.
- **Hambrick, D.C.; Cho, T.S. y Chen, M. (1996):** "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 659-684.
- **Hannan, M. T. y Freeman, J. H. (1977):** "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- **Hannan, M. T. y Freeman, J.H. (1989):** "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- **Hansen, G. S. y Wernerfelt, B. (1989):** "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 399-411.
- **Harrison, J. R.; Torres, D. L. y Kukalis, S. (1988):** "The changing of the guard: turnover and structural change in the top management positions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 211-232.
- **Harrigan, K. R. (1980):** *Strategies for declining businesses*, Lexington, Mass: Heath.
- **Harrigan, K. R. (1981):** "Deterrents to divestiture", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 306-323.
- **Harrison, D. A.; Price, K. H.; Gavin, J. H. y Florey, A. T. (2002):** "Time, teams, and task performance: Changing effects of diversity on group functioning", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 1029- 1045.
- **Hart, P. y Mellons, J. (1970):** "Management youth and company growth: a correlation? *Management Decision*, vol.4, nº1, pp. 50-53.
- **Haveman, H. A. (1992):** "Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 48-75.

- **Haveman, H. A. (1993):** "Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 20-50.

- **Helmich, D. L. y Brown, W. B. (1972):** "Successor type and organizational change in the corporate enterprise", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 371-381.

- **Herman, E. S. (1981):** *Corporate control, corporate power*. New York: Cambridge University Press.

- **Hickson, D. J.; Hinings, C. R.; Lee, C. A.; Schneck, R. H. y Pennings, J. M. (1971):** "A strategic contingencies theory of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 216-229.

- **Hitt, M. A. y Tyler, B. (1991):** "Strategic decision models: integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 5, pp. 327-363.

- **Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001):** "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, pp. 13-28.

- **Hofer, Ch. W. (1980):** "Turnaround strategies", *Journal of Business Strategy*, vol.1, pp 19-31.

- **Hogue, A. y Steinberg, L. (1995):** "Homophile of internalized distress in adolescent peer groups", *Developmental Psychology*, vol. 31, pp. 987-906.

- **Holmstrom, B. (1982a):** "Managerial incentive problems: a dynamic perspective", *Essays in Economics and Management in Honour of Lars Wahlbeck*, Swedish School of Economics.

- **Holmstrom, B. (1982b):** "Moral hazard in Teams". *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 324-340.

- **Hornik, J. y Schlinger, J. J. (1981):** "Allocation of time to mass media", *Journal of Consumer Research*, vol. 7, pp. 343-355.

- **Hulin, C. L. y Blood, M. R. (1968):** "Job enlargement, individual differences, and worker responses", *Psychological Bulletin*, vol. 69, pp. 41-55.

- **Hunt, J. G; Boal, K. B. y Sorenson, R. L. (1990):** "Top management leadership: inside the black box", *Leadership Quarterly*, vol. 1, pp. 41-65.

- **Huselid, M. A. (1995):** "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

- **Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Betties, R. A y de Porras, D. A. (1987):** "Strategy formulation processes: differences imperceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 5, pp. 469-485.

- **Jackson, S. E. (1991):** "Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse work force", In *Group Process and Productivity*, Worchel, S. Wood W. Simpson JA (Eds). Sage: Newbury Park, CA; pp. 138-173.

- **Jackson, S. E.; Brett, J. F; Sessa, V.I.; Cooper, D. M; Julin, J. A. y Peyronnin, K. (1991):** "Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 5, pp. 675-689.

- **Jackson, S. E. (1992):** "Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issues processing", In P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, pp. 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.

- **Jackson, S. E.; Stone, V. y Alvarez, E. (1993):** "Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team old-timers and newcomers", In L.L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 15, pp. 45-109. Greenwich, CT: JAI Press.

- **Jackson, S. E. y Ruderman, M. N. (Eds.) (1995):** *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.

- **Jacquemin, A. P. y Berry, C. H. (1979):** "Entropy measures of diversification and corporate growth", *Journal of Industrial Economics*, vol. 27, pp. 359-369.

- **James, D. R. y Soref, M. (1981):** "Profit constraints on managerial autonomy: Managerial theory and the unmaking of the corporation president", *American Sociological Review*, vol. 46, pp. 1-18.

- **Janis, I. (1972):** *Victims of groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.

- **Jehn, K. A.; Nortcraft, G. B. y Neale, M. (1999):** "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance workgroups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 741-763.

- **Johnson, G. y Scholes, K. (2000):** *Dirección estratégica*, Ed. Prentice-Hall, Madrid.

- **Kahalas, H. y Groves, D.L. (1979):** "An exploration of graduate business students' values", *Journal of Industrial Psychology*, vol. 6, pp. 18-24.

- **Kanter, R. (1977):** *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- **Katz, R. (1982):** "The effects of group longevity on project communication and performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 81-104.

- **Kazanjian, R. K. y Drazin, R. (1987):** "Implementing internal diversification: contingency factors for organization design choices", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 342- 354.

- **Keck, S. L. (1997):** "Top management team structure: differential effects of environmental context", *Organization Science*, vol. 8, pp. 143-156.

- **Kelly, D. y Amburgey, T. L. (1991):** "Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, pp. 591-612.

- **Kerr, J. (1982):** "Assigning managers on the basis of life cycle", *The Journal of Business Strategy*, Spring, pp. 58-65.

- **Keisler, S. B. y Sproull, L. (1982):** "Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 548- 570.

- **Kilduff M.; Angelmar, R. y Mehra, A. (2000):** "Top management team diversity and firm performance: examining the role of cognitions", *Organization Science*, vol. 11, nº 1, pp. 21-34.

- **Kimberly, J. y Evanisko, M. (1981):** "Organizational innovation: the influence of the individual organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 689-713.

- **Knight, D.; Pearce, C. L.; Smith, K. G.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; Smith, K. A. y Flood, P. (1999):** "Top management team diversity, group process, and strategic consensus", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 445-465.

- **Knight, D.; Durham, C. C. y Locke, E. A (2001):** "The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 2, pp. 326-338.

- **Kobrin, S. J. (1994):** "Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pp. 493-511.

- **Kotin, J. y Sharaf, M. (1967):** "Management succession and administrative style", *Psychiatry*, vol. 30, pp. 237-248.

- **Kotter, J. (1982a):** *The general manager*. The Free Press.

- **Kotter, J. (1982b):** "What effective managers really do", *Harvard Business Review*, vol. 60, nº 6, pp. 156-167.

- **Kotz, R.F. (1998):** "Technology company boards. A new model", *Directors and Boards*, vol. 22, pp. 26-28.

- **Kraatz, M. S. y Zajac, E. J. (2001):** "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence", *Organization Science*, vol. 12, nº 5, September-October, pp. 632-657.

- **Lant, T. K.; Milliken, F. J. y Batra, B. (1992):** "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 585-608.

- **Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967):** *Organization and its environment*, Boston: Harvard University Press.

- **Lawrence, B. S. (1997):** "The black box of organizational demography", *Organization Science*, vol. 8, nº 1, pp. 1-22.

- **Lewis, P. y Thomas, H. (1990):** "The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp. 385-397.

- **Lieberson, S. y O'Connors, J. F. (1972):** "Leadership and organizational performance: A study of large corporations", *American Sociological Review*, vol. 37, pp. 117-130.
- **Linn, R. L. y Slinde, J. A. (1977):** "The determination of the significance of change between pre- and post testing periods", *Review of Educational Research*, vol. 47, pp. 121-150.
- **Lizasoain, L. y Joaristi, L. (1999):** *Spss para Windows. Versión 8 en castellano*. Ed. Paraninfo, S.A.
- **Lohrke, F. y Bruton, G. (1997):** "Contributions and gaps in international strategic management", *Journal of International Management*, vol. 3, pp. 25-57.
- **Lord, F. M. (1963):** "The measurement of growth", *Educational and Psychological Measurement*, vol. 16, pp. 421-437.
- **Luque Martínez, T. (2000):** *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide.
- **Mace, M. L. (1986):** *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard Business School Press.
- **March, J. G. y Simon, H. A. (1958):** *Organizations*, New York: Wiley
- **Markides, C. C. y Williamson, P.J. (1996):** "Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 340-367.
- **McCain, B. E.; O'Reilly, C. y Pfeffer, J. (1983):** "The effects of departmental demography on turnover: the case of a university", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, nº 4, pp. 626-641.
- **McGuire, W. J. (1985):** "Attitudes and attitude change", In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.); *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, pp. 233-346. New York: Random House.
- **McLeod, P. L. y Lobel, S. A. (1992):** "Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation", *Psychological Review*, vol. 98, pp. 224-253.
- **McMenamin, B. (1995):** "Diversity hucksters", *Forbes*, May, vol. 22, nº 11, pp. 174-176.

- **McPherson, J. M. y Smith-Loving, L. (1987):** “Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups”, *American Sociological Review*, vol. 52, pp. 370-379.

- **Meyer, M. (1972):** “Size and the structure of organizations: a Causal analysis”, *American Sociological Review*, vol. 37, pp. 434-440.

- **Meyer, A. D. (1975):** “Leadership and organizational structure”, *American Journal of Sociology*, vol. 81, pp. 514-542.

- **Meyer, A. D.; Brooks, G. R. y Goes, J. B. (1990):** “Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 93-110.

- **Meyer, A. D. (1991):** “What is strategy’s distinctive competence? *Journal of Management*, vol. 17, pp. 821-833.

- **Michel, J. G. y Hambrick, D. C. (1992):** “Diversification posture and top management team characteristics”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 9-37.

- **Miles R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A.D. y Coleman, H.J. Jr. (1978):** “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management Review*, July, pp. 546-562.

- **Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978):** *Organizational strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill.

- **Miles, R. E, Snow, C.C.; Meyer, A. D.; Coleman, H. J. Jr. (1978):** “Organizational strategy, structure, and process”, *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 546-562.

- **Miles, R. E. y Cameron, K. S. (1982):** *Coffin nails and corporate strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- **Miles, R. E. (1982):** *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- **Miller, D.; Kets de Vries, M. F. R. y Toulouse, J. M. (1982):** “Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 237-253.

- **Miller, D. y Friesen, P. (1984):** *Organizations: A quantum view*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

- **Miller, C. C.; Burke, L.M. y Glick, W. H. (1998):** "Cognitive diversity among upper echelon executives: Implications for strategic decision processes", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 39-58.

- **Milligan, G. W. (1980):** "An examination of the effect of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms", *Psychometrika*, vol. 45, pp. 42-325.

- **Milligan, G. W. y Cooper, M. C. (1985):** "An examination of procedures for determining the number of cluster in a data set", *Psychometrika*, vol. 50, nº2, pp. 79-159.

- **Milliken, F. J. y Martins, L. L. (1996):** "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 402-433.

- **Mills, C.J. y Bohannon, W. E. (1980):** "Character structure and jury behaviour: conceptual and applied implications", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 38, pp. 662-667.

- **Mintzberg, H.; Raisinghani, D. y Théorêt, A. (1976):** "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.

- **Mintzberg, H. (1978):** "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol.24, pp.934-949.

- **Mintzberg, H. (1979):** *The structuring of organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliff, NJ.

- **Mintzberg, H. y Waters, J. (1982):** "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 465-499.

- **Mischel, W. (1977):** "The interaction of person and situation", In D. Magnusson y N. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in instructional psychology*. New York: Erlbaum.

- **Mizruchi, M. (1983):** "Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations"; *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 426-435.

- **Murray, A. I. (1989):** "Top management group heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 125-141.
- **Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982):** *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- **Norburn, D. (1986):** "GOGOs, YOYOs, and DODOs: Company directories and industry performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 101-118.
- **Norburn, D. y Birley, S. (1988):** "The top management team and corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 3, pp. 225-237.
- **O'Reilly, C. A. III; Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989):** "Work group demography, social integration, and turnover", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 21-37.
- **O'Reilly, C. A. III y Flatt, S. (1989):** *Executive team demography, organizational innovation and firm performance*, Working paper, University of California, Berkeley.
- **Ocasio, W. (1993):** *The structuring of organizational attention and the enactment of economic adversity: A reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity*. Working paper, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- **Ocasio, W. (1997):** "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, vol. 18, pp. 187-206.
- **Ortigueira Bouzada, M. (1979):** "La gestión social de la empresa", pp. 599-647 en Cuervo, A.; Ortigueira, M. y Suárez, A. (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Ed. Pirámide.
- **Ortigueira Bouzada, M. (2000):** *Apuntes de clase*, Ed. Atril, Sevilla.
- **Ortigueira Sánchez, M. (2000):** *Teoría de Sistemas y Marketing: un ensayo*, Ed. A3D, Atril.
- **Oster, S. (1982):** "Intraindustry structure and the ease of strategic change", *Review of Economics and Statistics*, vol. 64, pp. 376- 383.
- **Palepu, K. (1985):** "Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 239-255.

- **Pegels, C. C.; Song, Y. I. y Yang, B. (2000):** "Management heterogeneity, competitive interaction groups and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 911-923.

- **Pelled, L. H. (1996):** "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes. An intervening process theory", *Organization Science*, vol. 7, pp. 615-631.

- **Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M. y Xin, K. R. (1999):** "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 1-28.

- **Pennings, J. M; Lee, K. y van Witteloostuijn, A. (1998):** "Human capital, social capital and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 425-440.

- **Peña Sánchez de Rivera, D. (1991):** *Estadística. Modelos y Métodos*. Vol. I: Fundamentos. Ed. Alianza Universidad Textos. Segunda Edición Revisada.

- **Peña Sánchez de Rivera, D. (1991):** *Estadística. Modelos y Métodos*. Vol. II: Modelos Lineales y Series Temporales. Ed. Alianza Universidad Textos. Segunda Edición Revisada.

- **Pérez, R. y López, A. J. (1997):** *Análisis de datos económicos II. Métodos Inferenciales*. Ed. Pirámide.

- **Perlmutter, H. (1969):** "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia Journal of World Business*, pp. 9-18.

- **Perlow, L. A.; Okhuysen, G. A. y Repenning, N. P. (2002):** "The speed trap: exploring the relationship between decision making and temporal context", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 931- 955.

- **Peter, T. (1988):** *Triving in chaos*, New York; Knopf.

- **Pettigrew, A. M. (1992):** "On studying managerial elites", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 163-182.

- **Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978):** *The external control of organizations*, New York: Harper and Row.

- **Pfeffer, J. (1981):** "Some consequences of organizational demography: potential impacts of an aging workforce on formal organizations", In S.B. Kiesler, J. N. Morgan y v. K: Oppenheimer (eds.), *Aging social change*, pp. 291-329. New York: Academic Press.
- **Pfeffer, J. (1983):** Organizational demography, In L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behaviour*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 299-357.
- **Pfeffer, J. (1985):** "Organizational Demography: Implications for Management", *California Management Review*, vol. 28, nº 1, pp. 67-81.
- **Pitcher, P. y Smith, A. D. (2001):** "Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies", *Organization Science*, vol. 12, pp. 1-18.
- **Plummer, J. T. (1971):** "Life style patterns and commercial bank credit card usage", *Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 35-41.
- **Porter, M. (1980):** *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- **Porter, M. (1996):** "What is strategy", *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 6, pp. 61-79.
- **Prahalad, C. y Hamel, G. (1990):** "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-91.
- **Priem, R. L. (1990):** "Top management group factors, consensus, and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 6, pp. 469-479.
- **Priem, R. L.; Lyon, D. W. y Dess, G. G. (1999):** "Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research", *Journal of Management*, vol. 25, nº 6, pp. 935-953.
- **Quin, J. B. (1980):** *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, Ill; Dow-Jones-Irwin.
- **Quinn, R. E. y Cameron, K. (1983):** "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence", *Management Science*, vol. 29, pp. 33-50.
- **Rajagopalan, N. y Datta, D. (1996):** "CEO characteristics: does industry matter? *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 197-215.

- **Rajagopalan, N. y Spreitzer, G. (1997):** "Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp 48-79.

- **Reger, R. K. (1997):** "Review of "Strategic leadership: top executives and theory effects on organizations" by Sidnew Finkelstein and Donald C. Hambrick, West Publishing Company, 1996", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 802-805.,

- **Rhodes, S. (1983):** "Age- related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 93, pp. 328-363.

- **Richard, O. C. (2000):** "Racial diversity, business strategy, y firm performance: A resource-based view", *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 2, pp.164-177.

- **Ritchie, R. J. y Beardsley, V. D. (1978):** "A market research approach in determining local labour market availability for non-management jobs", *Personnel Psychology*, vol. 31, pp. 449-459.

- **Rogers, E. y Shoemaker, F. (1971):** *Communication of innovations*. New York: Free Press.

- **Romanelli, E. y Tushman, M. L. (1986):** "Inertia, environments, and strategic choice: a cuasi-experimental design for comparative-longitudinal research", *Management Science*, vol. 32, nº 5, pp. 608-621.

- **Romero Martínez, A. M. (2001):** "¿Por qué cambian las organizaciones? Factores críticos del cambio organizativo radical e incremental", *Gestión del Conocimiento: Una aproximación académica desde España y Portugal. Libro de Actas del III Seminario Hispanoluso de Economía Empresarial*, pp. 28-36

- **Rosengerg, M. (1968):** *The logic of survey analysis*, New York: Basic Books.

- **Roure, J. B. y Keeley, R. H. (1990):** "Predictors of success in new technology-based ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, pp. 201-220.

- **Rumelt, R. (1974):** *Strategy, structure, and economic performance*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- **Ryder, N. B. (1965):** "The cohort as a concept in the study of social change", *American Sociological Review*, vol.30, pp. 843-861.

- **Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977):** "Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 653-664.

- **Salancik, G. R. y Meindl, J. R. (1984):** "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 46-60.

- **Sambharya, R. B. (1996):** "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 739-746.

- **Sanders, W. G y Carpenter, M. A (1998):** "Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure", *Academy of Management Journal*, vol.41, pp.179-199.

- **Schendel, D.; Patten, R. y Riggs, J. (1975):** *Corporate turnaround strategies*. Working paper nº 486, Krannert Graduate School of Industrial Administration, Purdue University, Est Lafayette, IN.

- **Schendel, D. y Hofer, C. (1979):** *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Co.

- **Scherer, F. (1980):** *Industrial market structure and economic performance*, MA: Houghton Mifflin.

- **Schmidt, W. y Posner, B. (1983):** *Managerial values in perspective*, N. Y.: American Management Association.

- **Schneider, B. (1987):** "The people make the place", *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437-453.

- **Schnore, L. F. y Alford, R. R. (1963):** "Forms of government and socioeconomic characteristics of suburbs", *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, pp. 1-17.

- **Schram, V. R. y Dunsing, M. M. (1981):** "Influences on married women's volunteer work participation", *Journal of Consumer Research*, vol. 7, pp. 372-379.

- **Schroder, H. M.; Driver, M.J. y Streufert, S. (1967):** *Human Information processing: individuals and groups functioning in complex social situations*. New York: Holt Rinehart and Winston.

- **Sekaran, U. y Mowday, R. T. (1981):** "A cross- cultural analysis of the influence of individual and job characteristics on job involvement", *International Review of Applied Psychology*, vol. 30, pp. 51-64.

- **Shortell, S. M.y Zajac, E. (1990):** "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.

- **Shortell, S. M; Morrison, E. E.y Friedman, B. (1990):** *Strategic choices for America's hospitals: management change in turbulent times*. San Francisco: Jossey Bass.

- **Sierra Bravo, R. (1994):** *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Ed. Paraninfo S.A.

- **Siegel, S. (1988):** *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. Ed. Trillas.

- **Simons, R. (1987):** "Accounting control systems and business strategy, an empirical analysis", *Accounting Organizations and Society*, vol. 12, pp. 357-374.

- **Simons, T.; Pelled, L. H. y Smith, K. A. (1999):** "Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 6, pp. 662- 673.

- **Singh, J.; House, R. y Tucker, D. (1986):** "Organizational change and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336.

- **Smith, K. G. y Grimm, C. M. (1984):** "Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 363-376.

- **Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P. Jr., O'Bannon, D. P. y Scully, J. A. (1994):** "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 412- 438.

- **Snow, C.C. y Hrebiniak, L. G. (1980):** "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336.

- **Snow, D (1992):** *Inside the environmental movement: Meeting the leadership challenge*. Washington, DC: Island Press.

- **Stabell, C.B. (1978):** “Integrative complexity of information environment perception and information use: an empirical investigation”, *Organization Behaviour and Human Performance*, vol. 22, pp. 116-142.
- **Starbuck, W. (1965):** “Organizational growth and development”, In J:G. March (Ed.), *Handbook of organizations*, pp. 451-533. Chicago: Rand McNally & Co.
- **Staw, R. M. (1976):** “Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action”, *Organization Behaviour and Human Performance*, vol.16, pp. 27-44.
- **Staw, B y Ross, J. (1980):** “Commitment in an experimenting society: A study of the attribution of leadership from administrative scenarios”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, pp. 249-260.
- **Staw, B. M (1980):** “The consequence of turnover”, *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 1, pp. 253-273.
- **Stevens, J. M.; Beyer, J. M. y Trice, H. M. (1978):** “Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment”, *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 380-396.
- **Stewart, G. L. y Babrick, M. R. (2000):** “Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 2, pp. 135-148.
- **Sull, D. (1999):** “Why good companies go bad”, *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 4, pp. 42-51.
- **Sullivam, D. (1994):** “Measuring the degree of internationalization of a firm”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 2, pp. 325-342.
- **Taylor, R. N. (1975):** “Age and experience as determinates of managerial information processing and decision making performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 74-81.
- **Taylor, M. S.; Tracy, K. B.; Renard, M. K.; Harrison, J. K; y Carrol, S. J. (1995):** “Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 495-523.

- **Taylor, M. S.; Renard, M. K. y Tracy, K. B. (1998):** “Managers’ reactions to procedurally just performance management systems”, *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 5, pp. 568-579.

- **Thomas, K. W. y Tymon, W. G. (1982):** “Necessary properties of relevant research: lessons from recent criticism”, *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 345-352.

- **Thomas, A. B. (1988):** “Does leadership make a difference to firm performance?” *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 388-400.

- **Thomas, J. B.; Clark, S. M; y Gioia, D. A. (1993):** “Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 239-270.

- **Thompson, J. D. (1967):** *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- **Tihanyi, L.; Ellstrand, A. E.; Daily, C. M y Dalton, D. R. (2000):** “Composition of the top management team and firm international diversification”, *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1157-1177.

- **Tsui, A. S. y O’Reilly, C.A. III (1989):** “Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior–subordinate dyads”, *Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 2, pp. 402-423.

- **Tsui, A. S., Egan, T. D. y O’Reilly, C. A. (1992):** “Being different: relational demography and organizational attachment”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 549-579.

- **Tushman, M. L. y Anderson, P. (1986):** “Technological discontinuities and organizational environments”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 439-465.

- **Tushman, M. y Romanelli, E. (1985):** “Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation”. In B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 7, pp. 171-172. Greenwich, CT: JAI Press.

- **Useem, M. (1993):** *Executive Defense. Shareholder Power and Corporate Reorganization*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- **Van de Ven, A. H. (1993):** “The institutional theory of John R. Commons: a review and commentary”, *Academy of Management*, January, vol. 18, nº 1, pp. 139-153.

- **Van de Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995):** “Explaining development and change in organizations”, *Academy of Management*, July, vol. 20, nº 3, pp. 510- 541.

- **Vancil, R. F. (1980):** *Decentralization: Managerial ambiguity by design*, New York, Financial Executives Research Foundation.

- **Vellette-Florence, P. y Jolibert, A. (1990):** “Social values, A. I. O., and consumption patterns”, *Journal of Business Research*, vol. 20, pp. 109-122.

- **Venkatraman, N. y Ramanunjam, V. (1986):** “Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches”, *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, pp. 801-804.

- **Wade, J. B.; O’Reilly, C. A. y Chandratat, I. (1990):** “Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 587-603.

- **Wagner W.; Pfeffer, G. J. y O’Reilly, C. A. (1984):** “Organizational demography and turnover in top-management groups”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 74-92.

- **Wallace, N. D.; Worrell, D. L. y Cheng, L. (1990):** “Key executive succession and stockholder wealth: The influence of successor’s origin, position, and age”, *Journal of Management*, vol. 16, pp. 647-664.

- **Waller, M. J.; Huber, G. P. y Glick, W. H. (1995):** “Functional background as a determinant of executives’ selective perception”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 4, pp. 943-974.

- **Walsh, J. P. (1988):** “Top management turnover following mergers and acquisitions”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 173-184.

- **Walsh, J. P. y Seward, J. K. (1990):** “On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms”, *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 421-458.

- **Walsh, J. P. (1995):** “Managerial and organizational - Galbraith, J.R y Nathanson, D.A (1978): *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, Minn, West

- **Wanous, J. P. (1974):** "Individual differences and reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 616-622.

- **Warner, J. B., Watts, R. L. y Wruck, K. H. (1988):** "Organizational Change and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 587-611.

- **Watson, W. E.; Kumar, K. y Michaelsen, L. K. (1993):** "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 590-602.

- **Weick, K.E. (1979):** *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Esley: reading, MA.

- **Weiner, N. y Mahoney, T. A. (1981):** "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences", *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 453-470.

- **Wells, W.D. (1975):** "Psychographics: a critical review", *Journal of Marketing Research*, vol. 12, pp. 196-213.

- **West, C. T. Jr y Schwenk, C. R. (1996):** "Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 7, pp. 571-576.

- **Westphal, J. D. (1999):** "Collaboration in the boardroom: behavioural and performance consequences of ceo-board social ties", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº1, pp.7-24.

- **Westphal, J. D. y Milton, L. P. (2000):** "How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards", *Administrative Science Quarterly*, vol.45, pp. 366-398.

- **Westphal, J.D. y Fredrickson, J. W. (2001):** "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1113-1137.

- **Whitney, S. N. (1959):** *Antitrust policies: American experience in twenty industries*, Pontecorvo, Giulio, Business History Review (pre- 1986), Boston

- **Wiersema, M. F. y Bantel, K. A. (1992):** "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 91-121.

- **Wiersema, M. F. y Bird, A. (1993):** "Organizational demography in Japanese firms: group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 5, pp. 996-1025.

- **Williams, K. Y. y O'Reilly, C. A. (1999):** "The complexity of diversity: a review of 40 years of research", In R. I. Sutton and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 21, pp. 77-140. Stamford, CT: JAI Press.

- **Williamson, O. E. (1975):** *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York: Free Press.

- **Wright, P. M.; Smart, D. L. y McMahon, G. C. (1995):** "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1052-1074.

- **Wroom, V.H. y Pahl, B. (1971):** "Relationship between age and risk-taking among managers", *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 399-405.

- **Zajac, E. J. y Shortell, S. M. (1989):** "Changing generic strategic: likelihood, direction, and performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 513-530.

- **Zajac, E. J. y Kraatz, M. S. (1993):** "A diatremic forces model of strategic change: assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 83-102.

- **Zajac, E. J. y Kraatz, M. S. y Bresser, R. K. (2000):** "Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 429-453.

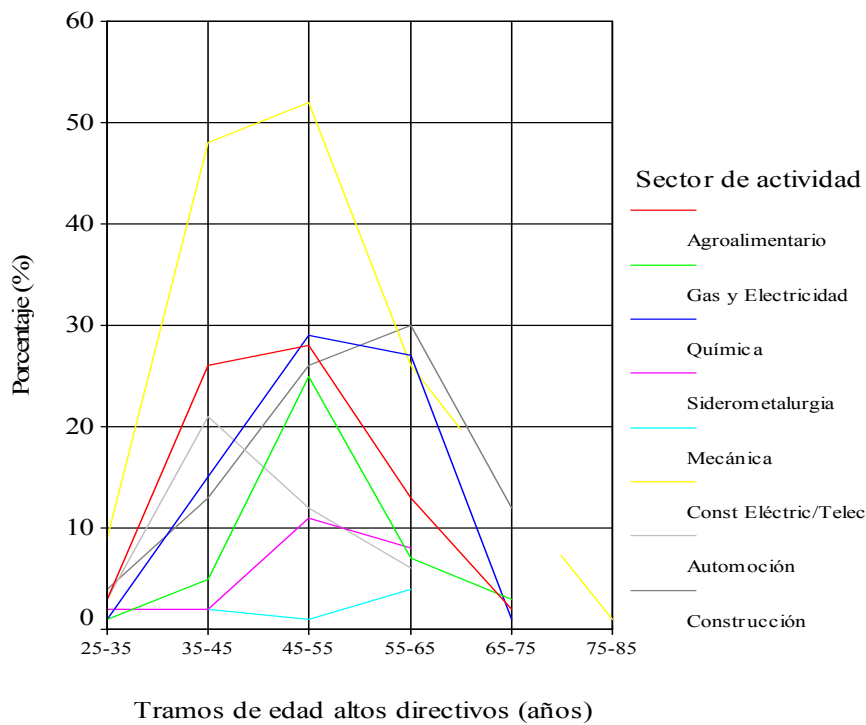
- **Zenger, Todd R. y Lawrence, B.S. (1989):** "Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communications", *Academy of Management Journal*, vol. 32, nº2, pp. 353-376.

- **Ziff, R. (1971):** "Psychographics for market segmentation", *Journal of Advertising Research*, vol. 11, pp. 3-9.

ANEXO I

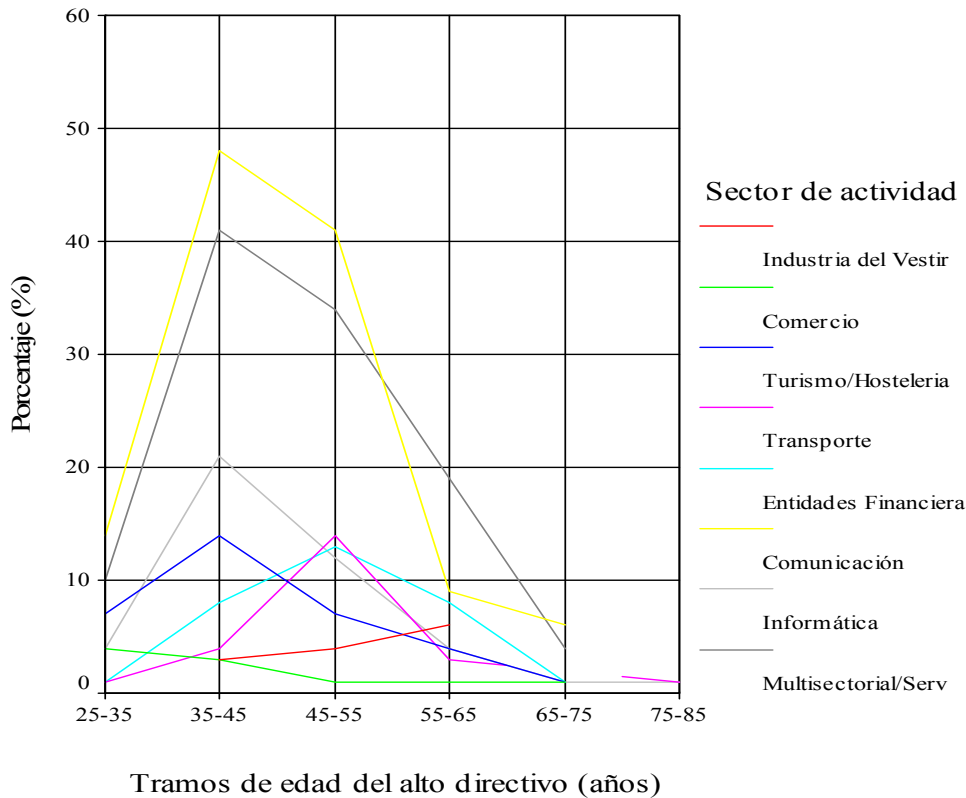
Perfil demográfico de la alta dirección en las grandes empresas en España
(Gráficos y Tablas de contingencia; Test Chi cuadrado de Pearson)

Gráfico AI.1: Sector x Tramos de edad de los altos directivos (I)²⁰



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

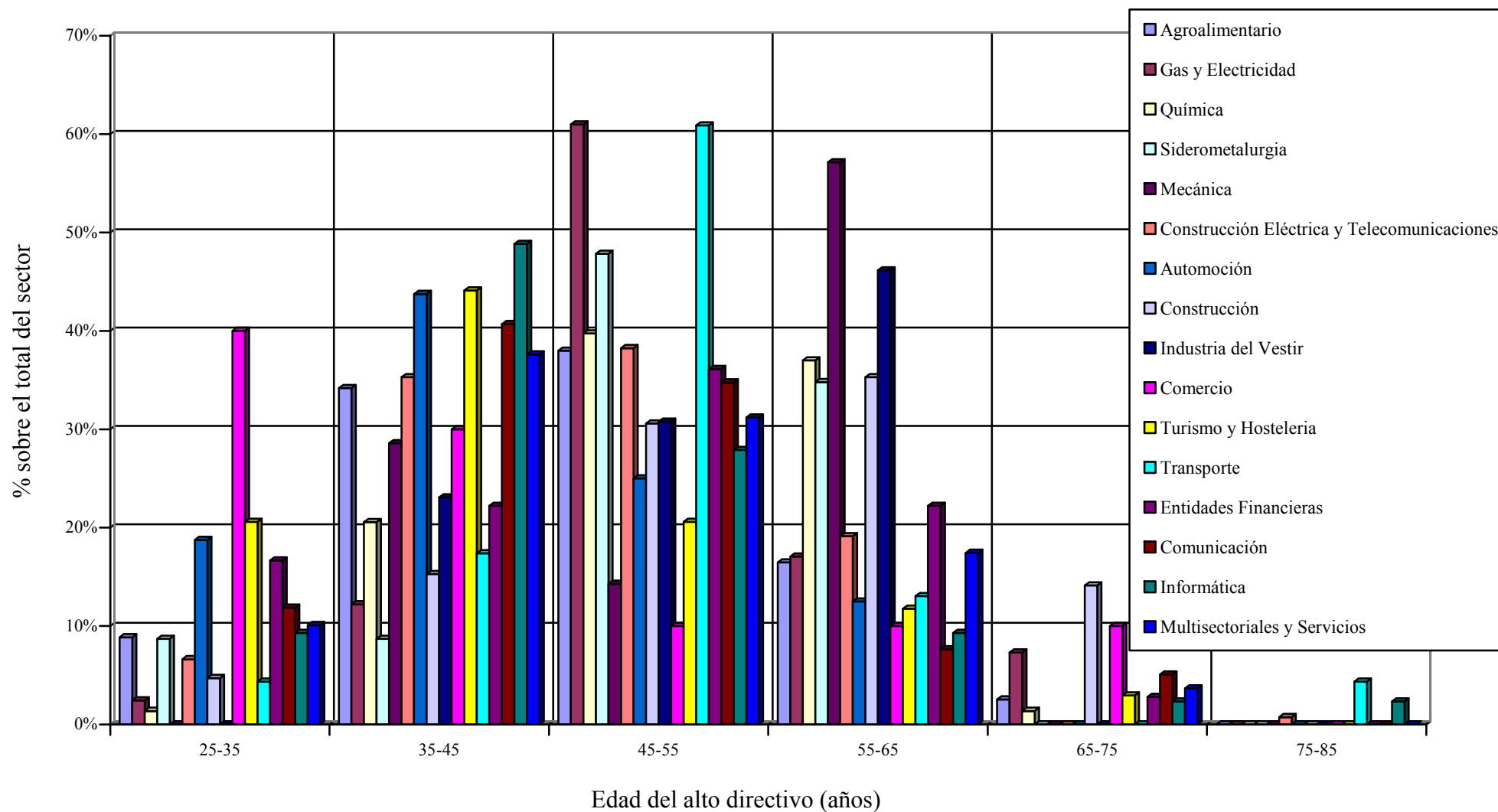
Gráfico AI.2: Sector x Tramos de edad de los altos directivos (II)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

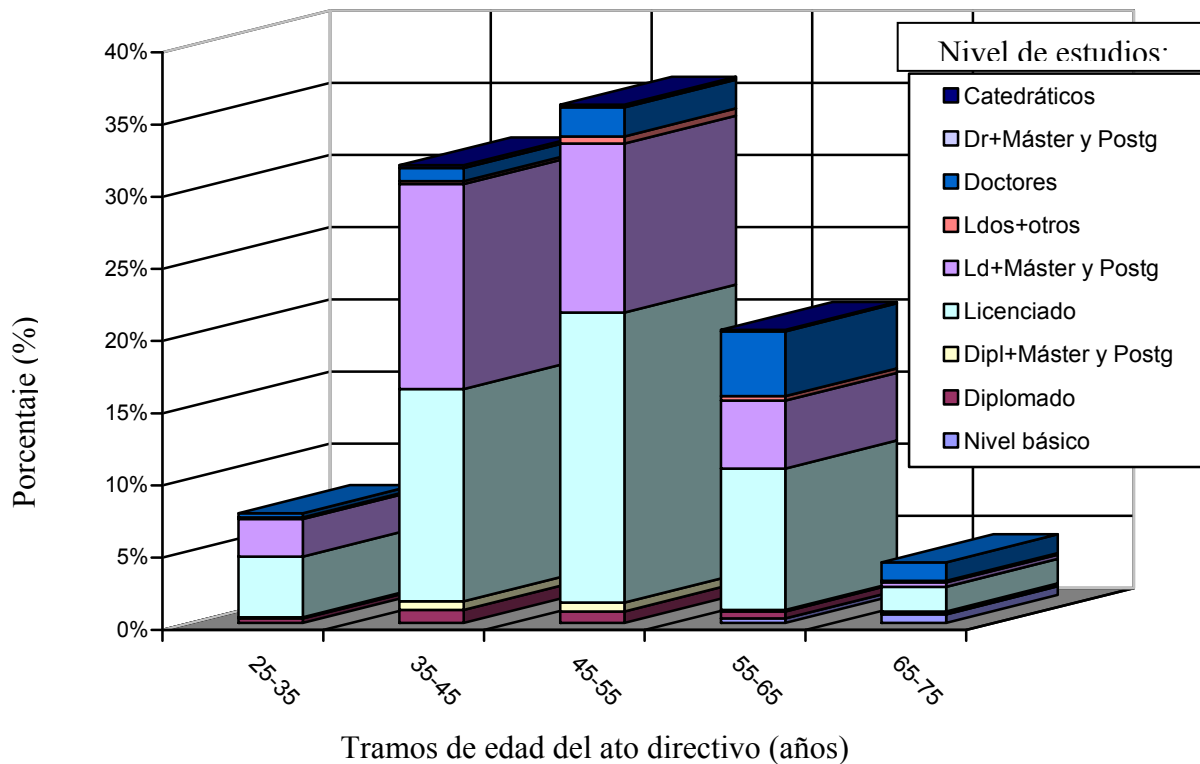
²⁰ Dada la gran cantidad de sectores, hemos creído oportuno, para facilitar su interpretación, el presentar los resultados de la tabla de contingencia: sector x tramos de edad, segmentando ésta en dos gráficos (grafico 4.9 y 4.10).

Gráfico AI.3: Perfil de los distintos sectores en función de los tramos de edad de los altos directivos



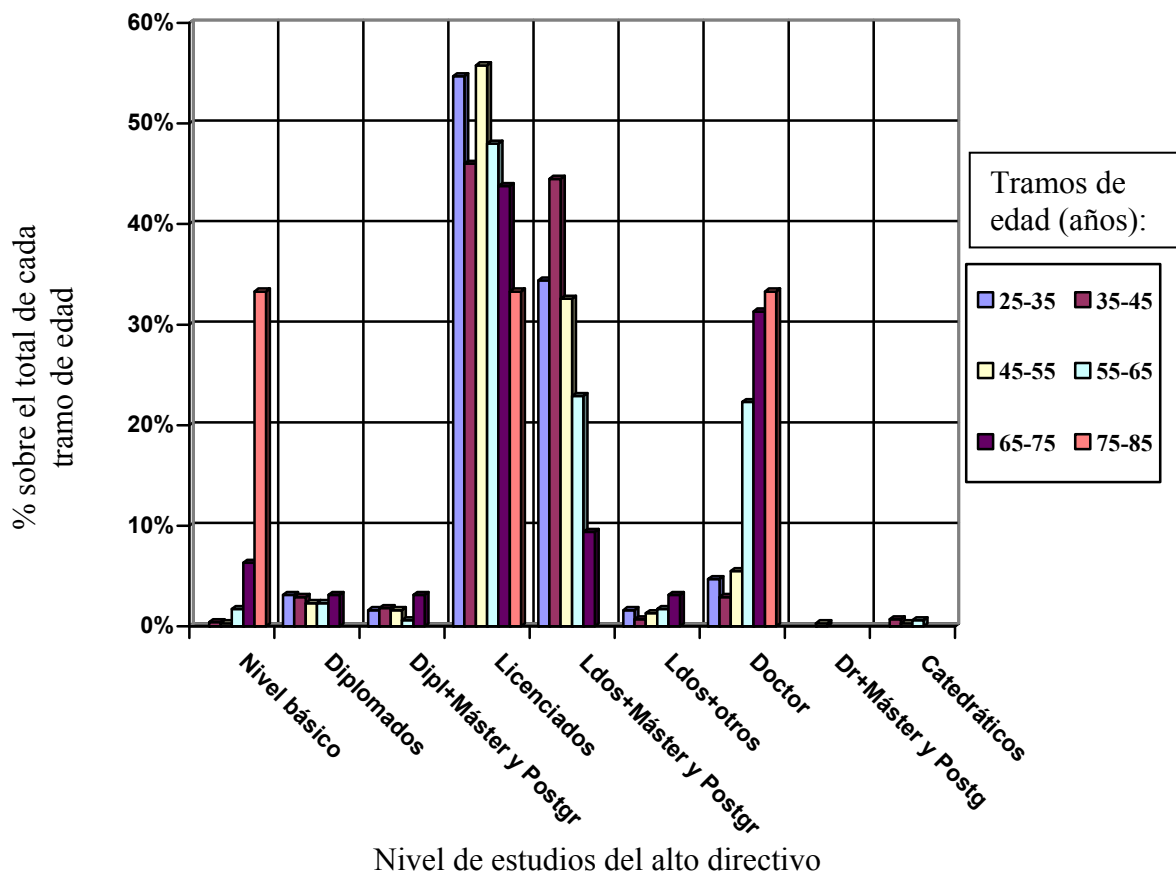
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.4: Tramos de edad x Nivel de estudios de los altos directivos



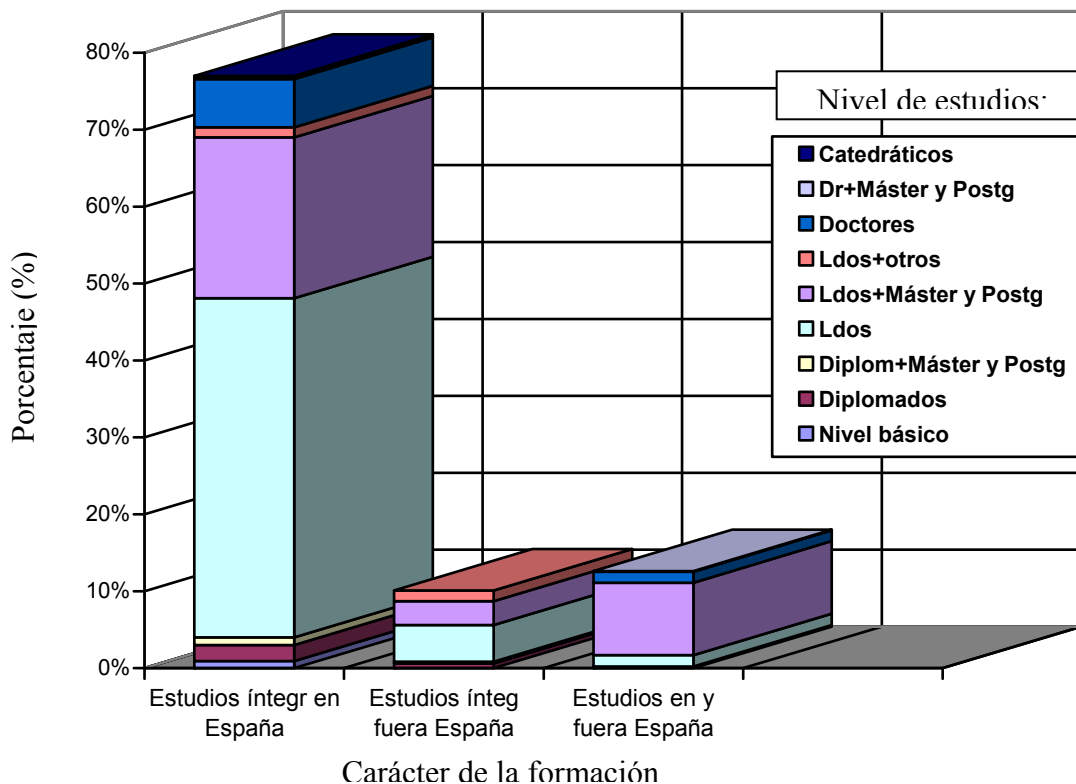
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.5: Nivel de estudios de los altos directivos por tramos de edad



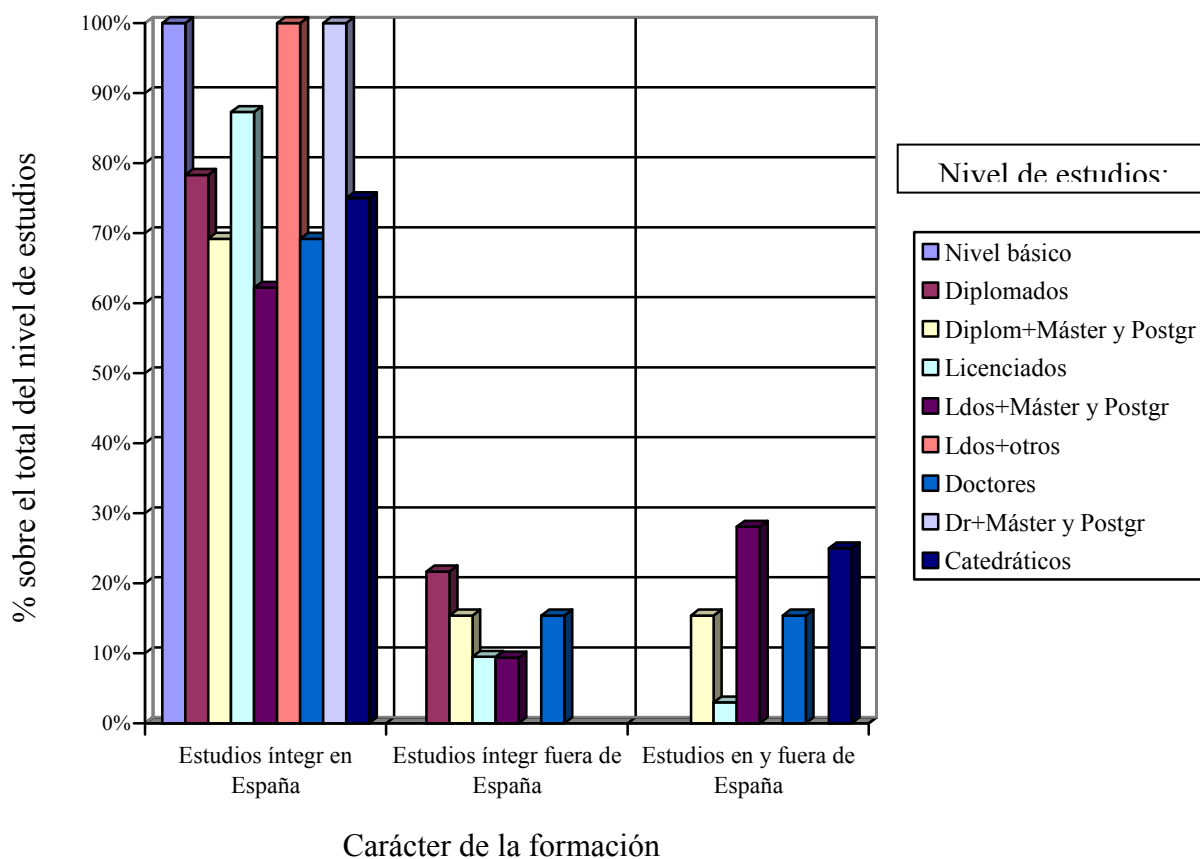
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.6: Nivel de estudios x Carácter de la formación de los altos directivos



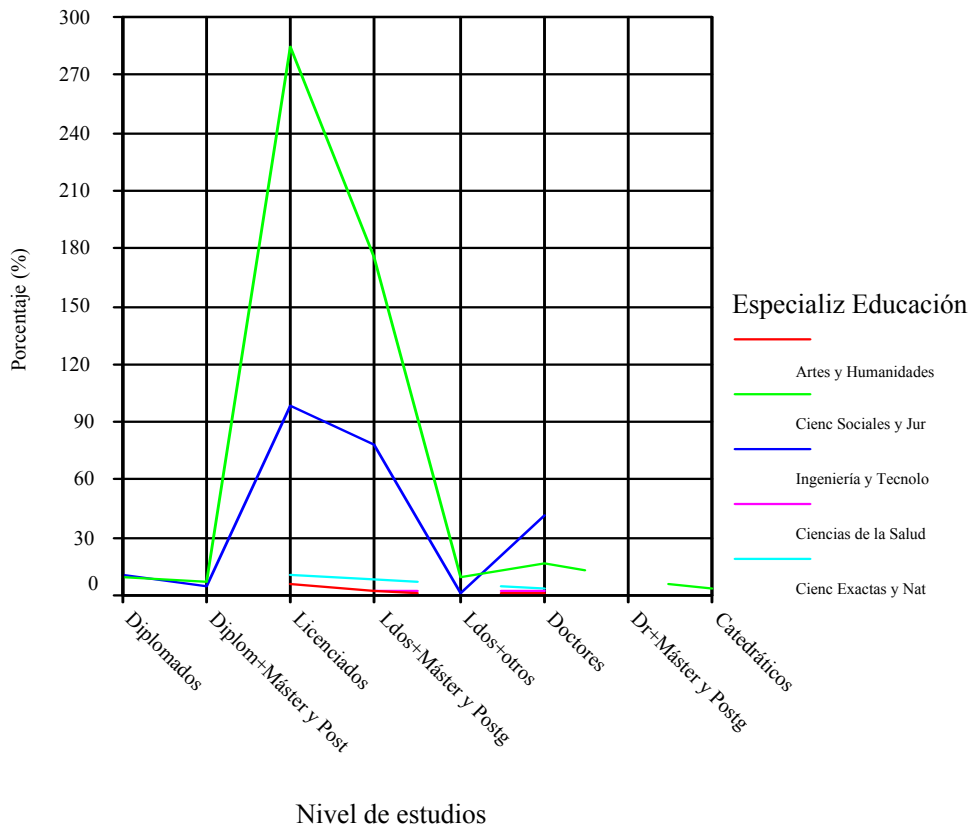
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.7: Carácter de la formación de los altos directivos por nivel de estudios



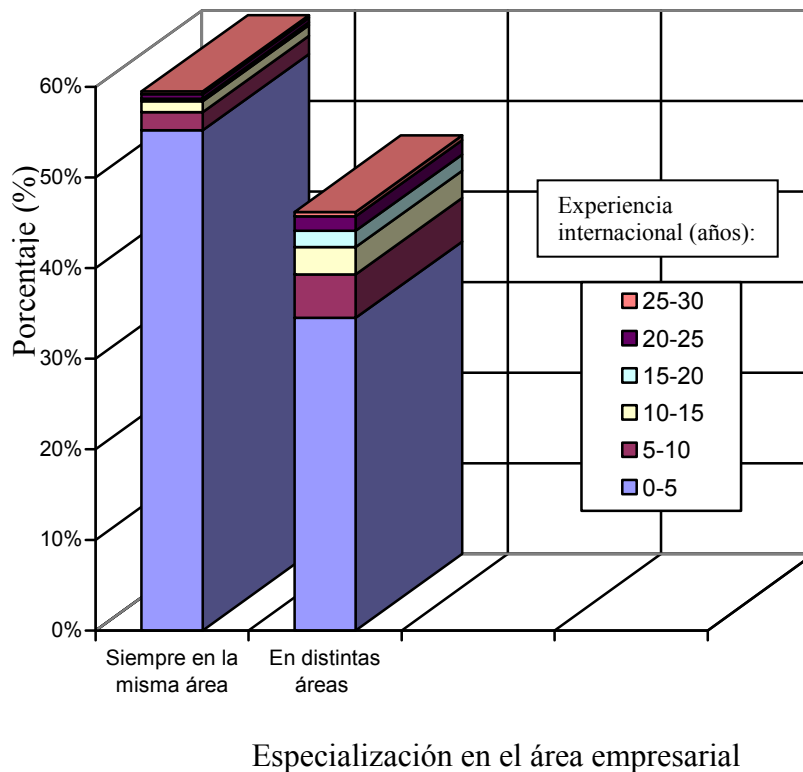
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AL.8: Nivel de estudios x Especialización educativa de los altos directivos



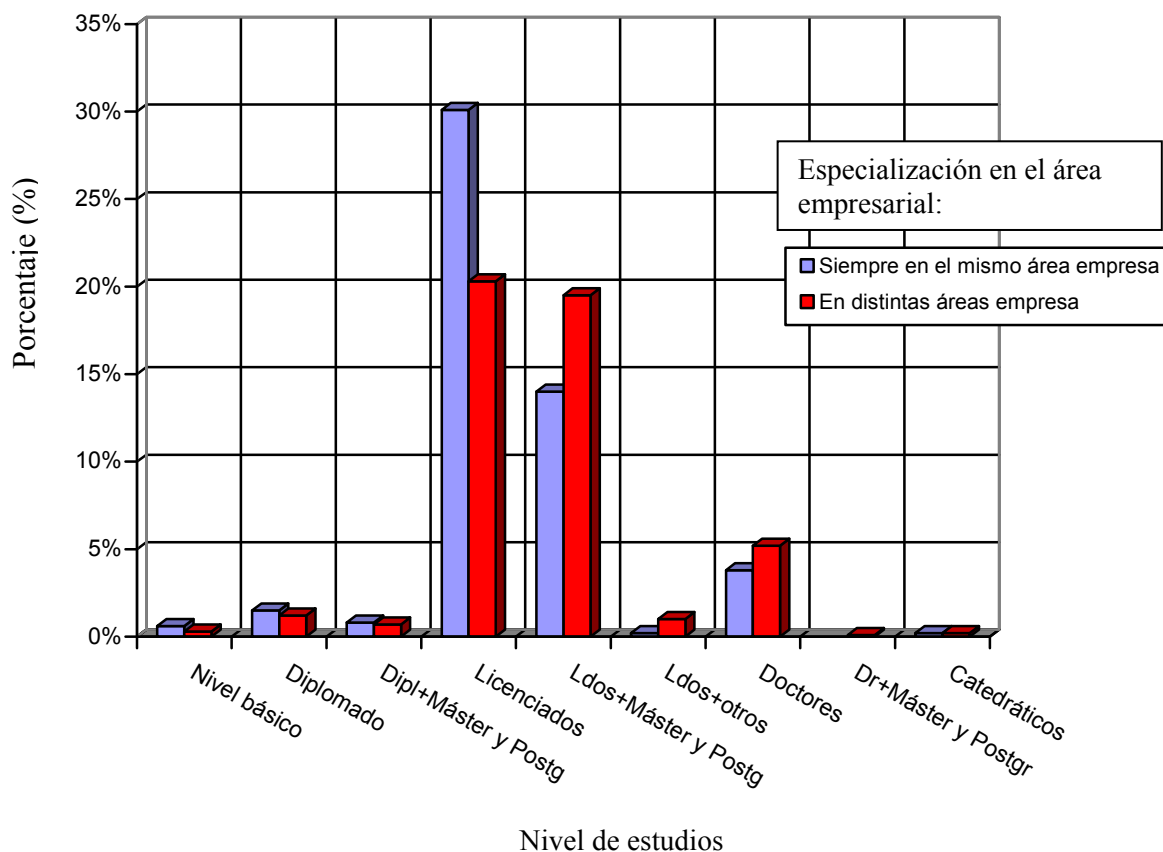
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AL.9: Años de experiencia internacional x Especialización en el área empresarial del alto directivo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.10: Especialización en el área empresarial x Nivel de estudios del alto directivo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

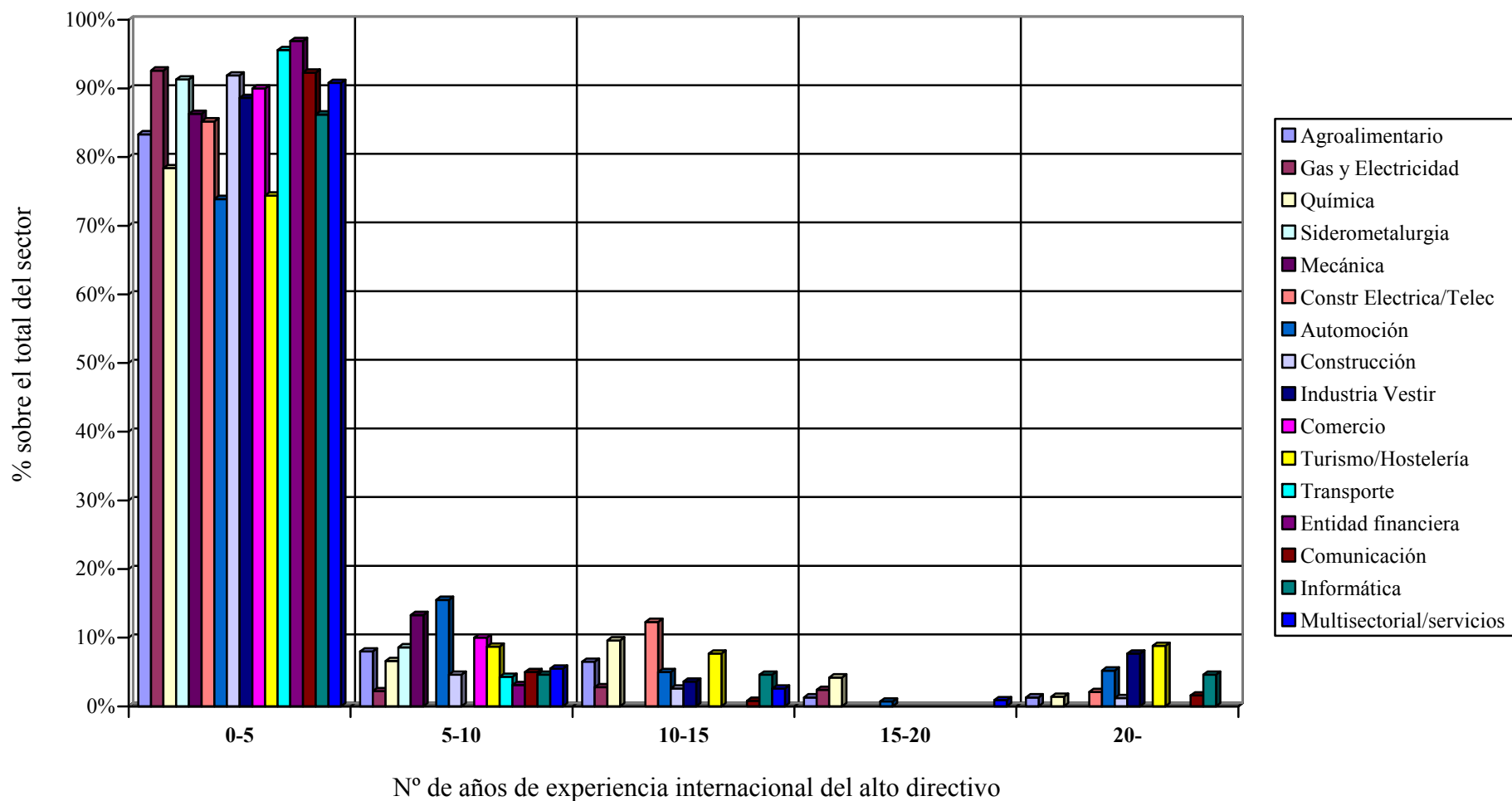
Tabla AI.1: Sector de actividad x N° de años de experiencia internacional del alto directivo

Sector de actividad	N° de años de experiencia internacional del alto directivo	De 0 a 10 años	De 10 a 20 años	De 20 a 30 años	% sobre el total	χ^2 (p) 374,040 (0,294)
	Agroalimentario	7,4%	0,3%	0,1%	9%	
	Gas y Electricidad	4,4%	0,2%	0%	4,7%	
	Química	7,2%	0,1%	0,1%	8,4%	
	Siderometalurgia	2,6%	0%	0%	2,6%	
	Mecánica	0,7%	0,1%	0%	0,8%	
	Construcción Eléctrica/ Telecomunicación	14,6%	0,6%	0,3%	15,5%	
	Automoción	4,1%	0,2%	0,1%	5,5%	
	Construcción	9,3%	0,3%	0%	9,7%	
	Industria Vestir	1,3%	0,1%	0,1%	1,5%	
	Comercio	1,1%	0%	0%	1,1%	
	Turismo/Hostelería	3,2%	0,2%	0,2%	3,9%	
	Transporte	2,6%	0%	0%	2,6%	
	Entidad Financieras	3,6%	0%	0%	4,1%	
	Comunicación	13,1%	0,2%	0,1%	13,4%	
	Informática	4,6%	0,1%	0,2%	4,9%	
	Multisectorial/Servicios	11,5%	0,5%	0%	12,4%	
	% sobre el total	91,2%	4,0%	1,4%	100% ²¹	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

²¹ El 3,4% que falta hasta completar el 100% del Total corresponde al porcentaje perdido por el sistema

Gráfico AI.11: Perfil del sector en función del nº de años de experiencia internacional de los altos directivos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Tabla AI.2: Experiencia internacional x Antecedentes profesionales del alto directivo					
		<i>Antecedentes profesionales de los altos directivos</i>		% sobre el total	χ^2 (p) 41,773 (0,000)
		<i>Siempre ha trabajado en el mismo sector de actividad</i>	<i>Ha trabajado en diferentes sectores de actividad.</i>		
<i>Experiencia internacional de los altos directivos</i>	<i>Ninguna experiencia ni vinculación internacional.</i>	45,7%	30,2%	75,9%	
	<i>Desempeña funciones internacionales en y fuera España siempre en la misma empresa.</i>	0,5%	0,2%	0,7%	
	<i>Desempeña funciones internacionales en y fuera España en empresas diferentes.</i>	0,1%	0,2%	0,4%	
	<i>Desempeña funciones internacionales sólo en España siempre en la misma empresa.</i>	3,1%	1,1%	4,1%	
	<i>Desempeña funciones internacionales en España siempre en la misma empresa y fuera en empresas diferentes.</i>	0,4%	0%	0,4%	
	<i>Desempeña funciones internacionales desde España en empresas diferentes.</i>	0,4%	0,4%	0,7%	
	<i>Desempeña funciones internacionales fuera de España siempre en la misma empresa</i>	3,5%	0,5%	4,0%	
	<i>Desempeña funciones internacionales fuera de España en Empresa actual y diferentes</i>	0%	0,1%	0,1%	
	<i>Desempeña funciones internacionales sólo fuera de España en empresas diferentes.</i>	5,3%	8,5%	13,8%	
<i>% sobre el total</i>		58,9%	41,1%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.3: Antecedentes profesionales de altos directivos en función de su experiencia internacional				
<i>Experiencia internacional de los altos directivos</i>	<i>Antecedentes profesionales de los altos directivos</i>		<i>Total</i>	χ^2 (p) 41,773 (0,000)
	<i>Siempre ha trabajado en el mismo sector de actividad</i>	<i>Ha trabajado en diferentes sectores de actividad</i>		
<i>Ninguna experiencia ni vinculación internacional</i>	60,3%	39,7%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales en y fuera España siempre en la misma empresa</i>	66,7%	33,3%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales en fuera España en empresas diferentes</i>	33,3%	66,7%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales sólo en España siempre en la misma empresa</i>	72,2%	27,8%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales en España siempre en la misma empresa y fuera en empresas distintas</i>	100,0%		100%	
<i>Desempeña funciones internacionales desde España en empresas diferentes</i>	50,0%	50,0%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales fuera de España siempre en la misma empresa</i>	88,2%	11,8%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales fuera de España en empresa actual y diferentes</i>		100,0%	100%	
<i>Desempeña funciones internacionales sólo fuera España en empresas diferentes</i>	37,8%	62,2%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.4: Experiencia internacional x Especialización en el área empresarial del alto directivo

		Especialización en el área empresarial		% sobre el total	
		Siempre ha trabajado en la misma área empresarial	Ha trabajado en áreas empresariales diferentes		
Experiencia internacional de los altos directivos	Ninguna experiencia ni vinculación internacional.	41,2%	34,6%	75,9%	χ^2 (p) 23,480 (0,003)
	Desempeña funciones internacionales en y fuera España siempre en la misma empresa.	0,2%	0,5%	0,7%	
	Desempeña funciones internacionales en y fuera España en empresas diferentes.	0,1%	0,2%	0,4%	
	Desempeña funciones internacionales sólo en España siempre en la misma empresa.	2%	2,1%	4,1%	
	Desempeña funciones internacionales en España siempre en la misma empresa y fuera en empresas diferentes.	0,2%	0,1%	0,4%	
	Desempeña funciones internacionales desde España en empresas diferentes.	0,1%	0,6%	0,7%	
	Desempeña funciones internacionales fuera de España siempre en la misma empresa	2,6%	1,4%	4,0%	
	Desempeña funciones internacionales fuera de España en Empresa actual y diferentes	0,1%	0%	0,1%	
	Desempeña funciones internacionales sólo fuera de España en empresas diferentes.	4,8%	9%	13,8%	
% sobre el total		51,5%	48,5%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.5: Especialización en el área empresarial de los altos directivos en función de su experiencia internacional

Experiencia internacional de los altos directivos	Especialización en el área empresarial de los altos directivos		Total	
	Siempre ha trabajado en la misma área empresarial	Ha trabajado en diferentes áreas empresariales		
Ninguna experiencia ni vinculación internacional	54,2%	45,8%	100%	χ^2 (p) 23,480 (0,003)
Desempeña funciones internacionales en y fuera España siempre en la misma empresa	30,3%	69,7%	100%	
Desempeña funciones internacionales en fuera España en empresas diferentes	33,3%	66,7%	100%	
Desempeña funciones internacionales sólo en España siempre en la misma empresa	50%	50%	100%	
Desempeña funciones internacionales en España siempre en la misma empresa y fuera en empresas distintas	66,7%	33,3%	100%	
Desempeña funciones internacionales desde España en empresas diferentes	16,7%	83,3%	100%	
Desempeña funciones internacionales fuera de España siempre en la misma empresa	64,7%	35,3%	100%	
Desempeña funciones internacionales fuera de España en empresa actual y diferentes	100,0%		100%	
Desempeña funciones internacionales sólo fuera España en empresas diferentes	34,5%	65,5%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.6: Trayectoria Profesional x Antecedentes profesionales del alto directivo					
		<i>Antecedentes profesionales del alto directivo</i>		<i>% sobre el total</i>	χ^2 (p) 50,361 (0,000)
		<i>Siempre ha trabajado en el mismo sector de actividad</i>	<i>Ha trabajado en sectores de actividad diferentes</i>		
<i>Trayectoria profesional del alto directivo</i>	<i>El alto directivo no varía, asciendo o promociona a lo largo de su trayectoria profesional</i>	27,5%	29,5%	57%	
	<i>El alto directivo varía, asciende o promociona a lo largo de su trayectoria profesional</i>	31,4%	11,7%	43%	
<i>% sobre el total</i>		58,9%	41,1%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.7: Trayectoria profesional x Especialización en el área empresarial del alto directivo					
		<i>Especialización en área empresarial del alto directivo</i>		<i>% sobre el total</i>	χ^2 (p) 1,070 (0,000)
		<i>Siempre ha trabajado en la misma área empresarial</i>	<i>Ha trabajado en áreas empresariales diferentes</i>		
<i>Trayectoria profesional alto directivo</i>	<i>El alto directivo no varía, asciendo o promociona a lo largo de su trayectoria profesional</i>	28,4%	28,6%	57%	
	<i>El alto directivo varía, asciende o promociona a lo largo de su trayectoria profesional</i>	23,1%	19,9%	43%	
<i>% sobre el total</i>		51,5%	48,5%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.8: Sector de actividad x Antecedentes profesionales del alto directivo					
		<i>Antecedentes profesionales</i>		<i>% sobre el total</i>	χ^2 (p) 49,883 (0,000)
		<i>Siempre en el mismo sector de actividad</i>	<i>Ha trabajado en sectores de actividad diferentes</i>		
<i>Sector de actividad</i>	<i>Agroalimentario</i>	3,9%	4,2%	8,1%	
	<i>Gas y Electricidad</i>	2,1%	2,7%	4,8%	
	<i>Química</i>	6,9%	1,6%	8,6%	
	<i>Siderometalurgia</i>	2,1%	0,6%	2,7%	
	<i>Mecánica</i>	0,6%	0,2%	0,8%	
	<i>Construcción Eléctrica/ Telecomunicación</i>	7,9%	8,1%	16,0%	
	<i>Automoción</i>	3,4%	1,2%	4,6%	
	<i>Construcción</i>	6,0%	4,0%	10,0%	
	<i>Industria Vestir</i>	0,8%	0,7%	1,5%	
	<i>Comercio</i>	0,6%	0,6%	1,2%	
	<i>Turismo/Hostelería</i>	1,5%	2,2%	3,8%	
	<i>Transporte</i>	1,5%	1,2%	2,7%	
	<i>Entidad Financieras</i>	2,6%	1,2%	3,8%	
	<i>Comunicación</i>	9,3%	4,6%	13,9%	
	<i>Informática</i>	3,4%	1,6%	5,1%	
	<i>Multisectorial/servicios</i>	6,1%	6,2%	12,4%	
<i>% sobre el total</i>		58,9%	41,1%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

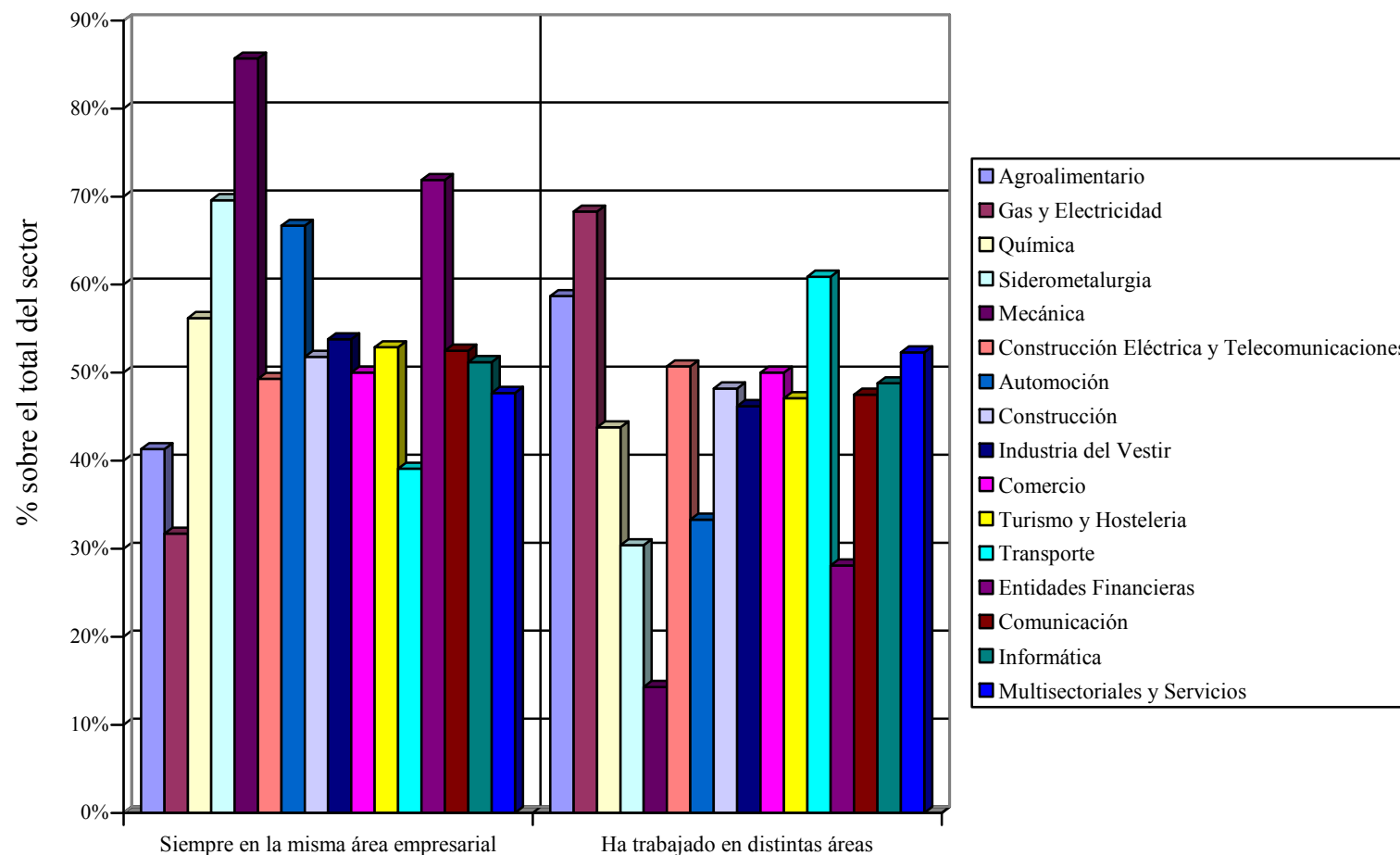
Tabla AI.9: Sector de actividad x Trayectoria profesional del alto directivo					
		<i>Trayectoria profesional</i>		<i>% sobre el total</i>	
		<i>No varía</i>	<i>Varía, promociona o asciende</i>		
<i>Sector de actividad</i>	<i>Agroalimentario</i>	5,1%	2,9%	8,1%	χ^2 (p) 50,580 (0,000)
	<i>Gas y Electricidad</i>	2,6%	2,2%	4,8%	
	<i>Química</i>	2,9%	5,7%	8,6%	
	<i>Siderometalurgia</i>	1,4%	1,3%	2,7%	
	<i>Mecánica</i>	0%	0,8%	0,8%	
	<i>Construcción Eléctrica/Telecomunicación</i>	10,6%	5,4%	16,0%	
	<i>Automoción</i>	1,7%	2,9%	4,6%	
	<i>Construcción</i>	6,6%	3,4%	10,0%	
	<i>Industria Vestir</i>	1,1%	0,5%	1,5%	
	<i>Comercio</i>	0,8%	0,4%	1,2%	
	<i>Turismo/Hostelería</i>	1,8%	2,0%	3,8%	
	<i>Transporte</i>	1,7%	1,1%	2,7%	
	<i>Entidad Financieras</i>	1,8%	2,0%	3,8%	
	<i>Comunicación</i>	7,4%	6,5%	13,9%	
	<i>Informática</i>	3,2%	1,9%	5,1%	
<i>Multisectorial/Servicios</i>	8,4%	4,0%	12,4%		
% sobre el total		57,0%	43,0%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

Tabla AI.10: Sector de actividad x Especialización en el área empresarial del alto directivo					
		<i>Especialización área empresarial</i>		<i>% sobre el total</i>	
		<i>Siempre en la misma área empresarial</i>	<i>Ha trabajado en áreas diferentes</i>		
<i>Sector de actividad</i>	<i>Agroalimentario</i>	3,3%	4,8%	8,1%	χ^2 (p) 27,782 (0,023)
	<i>Gas y Electricidad</i>	1,5%	3,3%	4,8%	
	<i>Química</i>	4,8%	3,8%	8,6%	
	<i>Siderometalurgia</i>	1,9%	0,8%	2,7%	
	<i>Mecánica</i>	0,7%	0,1%	0,8%	
	<i>Construcción Eléctrica/Telecomunicación</i>	7,9%	8,1%	16,0%	
	<i>Automoción</i>	3,1%	1,5%	4,6%	
	<i>Construcción</i>	5,2%	4,8%	10,0%	
	<i>Industria Vestir</i>	0,8%	0,7%	1,5%	
	<i>Comercio</i>	0,6%	0,6%	1,2%	
	<i>Turismo/Hostelería</i>	2,1%	1,6%	3,8%	
	<i>Transporte</i>	1,1%	1,6%	2,7%	
	<i>Entidad Financieras</i>	2,7%	1,1%	3,8%	
	<i>Comunicación</i>	7,3%	6,6%	13,9%	
	<i>Informática</i>	2,6%	2,5%	5,1%	
<i>Multisectorial/servicios</i>	5,9%	6,5%	12,4%		
% sobre el total		51,5%	48,5%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la tabla de contingencia y el test chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows

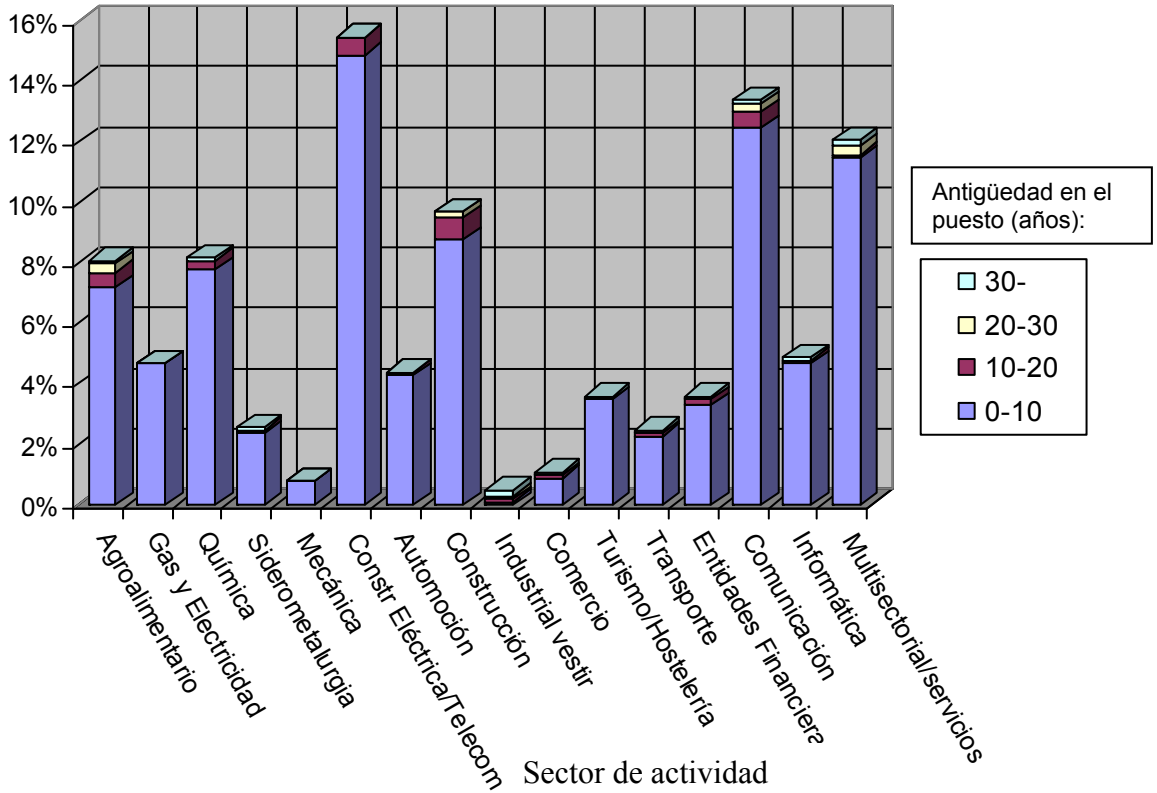
Gráfico AI.12: Especialización en el área empresarial del alto directivo por sectores de actividad



Especialización del alto directivo en el área empresarial

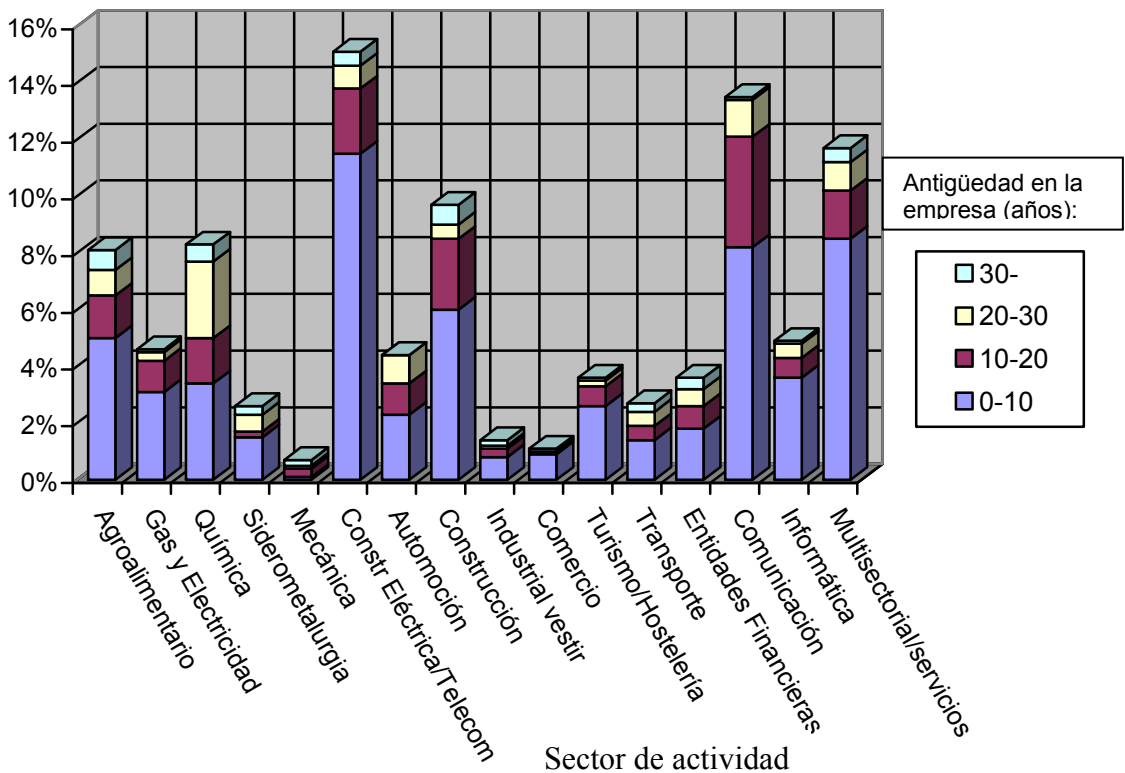
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.13: Sector de actividad x N° de años de antigüedad en el puesto del alto directivo²²



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

Gráfico AI.14: Sector de actividad x N° de años de antigüedad en la empresa del alto directivo²²



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con SPSS 11.0

²² Hemos creído oportuno, dado el reducido porcentaje de altos directivos con una antigüedad en la empresa y en el cargo superior a 30 años, el englobar a éstos individuos, para sendas variables, en una única categoría (de 30 años en adelante).

Tabla AI.11: Variables demográficas de los altos directivos y Sector de actividad (Test Chi-cuadrado)

χ^2 (p)	Edad	Nivel de estudios	Especialización educativa	Carácter de la formación	Experiencia internacional	Nº de años de experiencia internacional	Antecedentes profesionales	Especialización en el área empresa	Antigüedad en el puesto	Trayectoria profesional	Antigüedad en la empresa	Sector
Edad		168,518 (0,000)	117,832 (0,000)	181,507 (0,028)	74,041 (0,000)	1155,289 (0,661)	53,643 (0,361)	60,840 (0,120)	969,470 (0,000)	74,597 (0,011)	1151,632 (0,000)	927,811 (0,000)
Nivel de estudios			940,493 (0,000)	117,671 (0,000)	36,417 (0,000)	8,788 (0,000)	31,905 (0,000)	30,985 (0,000)	184,305 (0,000)	8,909 (0,350)	119,238 (0,000)	190,124 (0,000)
Especialización educativa				43,227 (0,190)	64,023 (0,000)	287,730 (0,493)	22,019 (0,037)	14,459 (0,272)	821,481 (0,000)	12,320 (0,420)	897,391 (0,000)	324,572 (0,000)
Carácter de la formación					157,061 (0,000)	237,279 (0,000)	5,307 (0,151)	7,886 (0,048)	59,690 (0,089)	4,273 (0,233)	83,357 (0,041)	59,356 (0,074)
Experiencia internacional						1692,598 (0,000)	41,773 (0,000)	23,480 (0,003)	13,626 (0,000)	51,365 (0,000)	103,773 (0,000)	150,038 (0,033)
Nº de años de experiencia internacional							24,166 (0,452)	30,962 (0,155)	814,801 (0,005)	20,994 (0,639)	1555,051 (0,000)	374,040 (0,294)
Antecedentes profesionales								264,992 (0,000)	35,577 (0,489)	50,361 (0,000)	97,521 (0,000)	49,883 (0,000)
Especialización en el área de la empresa									45,813 (0,127)	1,070 (0,000)	56,827 (0,206)	27,782 (0,023)
Antigüedad en el puesto										65,666 (0,002)	10653,765 (0,000)	837,210 (0,000)
Trayectoria profesional											341,721 (0,000)	50,580 (0,000)
Antigüedad en la empresa												1152,994 (0,000)
Sector												

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las tablas de contingencia y los tests chi-cuadrado realizados con SPSS 11.0 para Windows
