

Buscando al directivo adecuado: ¿qué perfiles gerenciales son más atractivos para las pymes españolas?

Lucía Garcés Galdeano y Carmen García Olaverri*

¿Existen perfiles diferenciados de directivos que gestionan determinadas empresas? ¿Pueden asociarse estos perfiles a estrategias o entornos competitivos específicos? El propósito principal de este artículo es profundizar en el conocimiento del papel de los directivos en las pequeñas y medianas empresas para entender sus resultados y examinar la existencia de perfiles de directivos de acuerdo a sus características personales. Por un lado, se estudian diferentes combinaciones de atributos personales que se asocian dando lugar a tipologías de directivos. Por otro, se comprueba cómo los distintos tipos de directivo son más habituales en determinados tipos de empresa (según tamaño, forma de propiedad, etc.); asimismo, se observa cómo la pertenencia a una de estas tipologías directivas se relaciona con diferentes estrategias empresariales.

Existe un amplio y controvertido debate centrado en el impacto que tienen los directivos sobre los resultados de la organización (Mackey, 2008; Quigley y Hambrick, 2015). Algunos teóricos han sostenido que las acciones ejecutivas influyen sustancialmente en el desempeño de sus empresas (Rumelt, 2011). Otros, por el contrario, argumentan que los directivos están fuertemente limitados por la inercia organizacional, las configuraciones rígidas de recursos y las presiones para adoptar normas institucionalizadas, de modo que, en promedio, los líderes no tienen mucha influencia sobre lo que les sucede a sus empresas (Haveman, 1993). Este debate revela la importancia del estudio del papel del *mánager* en los resultados de la organización. Los académicos han buscado durante mucho tiempo

comprender la magnitud del impacto que los líderes tienen en sus empresas. La estimación adecuada del “efecto del *mánager*” es esencial en el campo de la gestión estratégica. La comprensión adecuada de este efecto tiene implicaciones importantes para la investigación sobre gobierno corporativo y cómo los directivos son evaluados, recompensados y/o despedidos, y en la política y regulación de cómo se supervisa su actividad (Hambrick y Quigley, 2014). Esta investigación es fundamental para entender el papel que el directivo tiene en los resultados de las empresas. Según Huerta y Salas (2014), es la calidad de gestión interna, reflejada en el capital humano, especialmente el capital directivo que es quien toma las decisiones, la que afecta de forma significativa a la productividad y al crecimiento

* Universidad Pública de Navarra.

económico. Las empresas difieren en sus estrategias de negocio y esta heterogeneidad está relacionada con la ejecución de diferentes prácticas de dirección soportadas en diferentes habilidades y diversas capacidades directivas (Bloom, Sadun y Van Reenen, 2012). En este trabajo analizaremos el perfil del directivo en el contexto de las pequeñas y medianas empresas españolas y estudiamos como distintas tipologías de directivos se relacionan con diferentes estrategias empresariales.

La teoría de los estratos superiores, en inglés *upper echelons theory (UET)*, es una perspectiva teórica importante para abordar el relevante papel del *mánager* en su empresa (Hambrick y Mason, 1984). La tesis central de la *UET* es que “las experiencias, los valores y las personalidades de los altos ejecutivos, condicionan sus elecciones” (Hambrick 2007: 334) y “estas elecciones, a su vez, afectan a los resultados de la organización” (Hambrick y Mason 1984: 197). En definitiva, según esta teoría, el papel del directivo es muy importante para la organización porque sus características podrían condicionar los resultados futuros de la empresa (Garcés-Galdeano y García-Olaverri, 2019).

Debido a que es difícil recolectar datos sobre las bases cognitivas y los valores personales de los directivos, la *UET* sugiere que los investigadores pueden examinar las “características observables como indicadores” de estas variables tan específicas (Hambrick y Mason, 1984). Por ello, los estudiosos de la *UET* se han centrado a menudo en las características demográficas, como la edad o la educación formal, que son indicadores de la experiencia del *mánager* (Garcés-Galdeano y García-Olaverri, 2019). En nuestro estudio, vamos a utilizar diferentes medidas para definir las características o el perfil del *mánager*.

Nuestro objetivo es analizar si distintas combinaciones de características de los directivos se pueden asociar dando lugar a tipologías o perfiles de directivos. Además, estudiaremos también si cada una de estas tipologías se asocia con diferentes tipos de empresas y entornos: ¿están demandando las

empresas españolas, en función de sus objetivos y estrategias, estos perfiles directivos? O, por el contrario, ¿su presencia es semejante en cualquier entorno competitivo?

En el primer apartado, examinamos distintas tipologías de directivos en cuanto a su capital humano. Específicamente nuestra meta es identificar grupos de directivos con características personales semejantes. En el siguiente, una vez identificados, analizamos si esos perfiles de directivos tienen mayor presencia en algunos tipos de empresa (microempresas, empresas familiares, industria o servicios, etc.). A continuación, analizamos si la pertenencia a estos perfiles se asocia con distintas orientaciones estratégicas de la planta o dinamismo del entorno. El trabajo finaliza resumiendo las principales conclusiones y sugiriendo posibles implicaciones prácticas.

Datos del estudio: características del directivo, variables estructurales y variables relativas a la orientación estratégica y al dinamismo del entorno

Para dar respuesta a nuestras preguntas utilizamos una muestra representativa única de 1.236 pequeñas empresas españolas que compiten en industrias manufactureras y de servicios de alta y media-alta tecnología¹. Este contexto es particularmente adecuado debido al papel central desempeñado por el *mánager* en el proceso de toma de decisiones (Powell y Eddleston, 2013). Por lo tanto, las características de este directivo son aún más importantes en este tipo de empresas.

Características del directivo

Para medir las características del directivo disponemos de información referida a siete variables. Dos son las variables relativas a la formación (nivel educativo y formación en dirección y gestión de empresas). La formación de los directivos es

¹ Los datos utilizados proceden de una encuesta diseñada por el grupo de investigación al que pertenecen las autoras y realizada por la empresa CIES, especializada en sondeos y estudios de mercado.

importante porque la educación facilita la realización de las funciones esenciales de un directivo: analizar, buscar soluciones e implementarlas y controlar los resultados. En definitiva, tomar decisiones con racionalidad. La información relativa a la experiencia del directivo se mide a través de cuatro variables (experiencia como directivo en la empresa, en otras empresas, conocimiento del sector y edad). Todas estas variables ayudan a desarrollar competencias y habilidades que facilitan el estudio de situaciones particulares, la propuesta de mejoras a esas tareas y actividades, así como el control de los resultados. El conocimiento del sector industrial aporta una visión de más largo alcance, indispensable en la toma de decisiones. También el hecho de haber sido directivo de otras compañías proporciona un perfil más familiarizado con distintos grupos humanos y sus variados intereses. Ese conocimiento más variado puede aportar una mayor capacidad de motivación, coordinación y liderazgo dentro de la empresa. Por último, disponemos de información relativa a la actividad emprendedora del directivo. Entendemos que una actitud positiva hacia la creación de empresas se traduce en una mayor predisposición a resolver problemas desde distintos enfoques, una actitud más creativa, innovadora y más dispuesta a asumir riesgos. Estas siete variables recogen una información muy completa sobre las características que conforman el capital humano de los directivos.

Variables estructurales

Con el fin de analizar en qué tipo de empresas desarrollan su trabajo estos directivos se utiliza información relativa a seis variables: tamaño de la empresa (medida en número de empleados fijos), cualificación de los recursos humanos en la planta (a través de dos variables: porcentaje de graduados universitarios y porcentaje de doctores y máster), industria/servicios, empresa no familiar o familiar. Además, en el caso de empresa familiar, disponemos de información relativa a si el *mánager* pertenece o no a la familia propietaria/fundadora.

Variables relativas a la orientación estratégica y al dinamismo del entorno

Disponemos de información proporcionada por siete variables.

En primer lugar, para valorar la orientación exportadora, conocemos el porcentaje total de las ventas que proviene de la actividad exportadora. En segundo lugar, para ver cuál es su orientación estratégica disponemos de una variable dicotómica en la que la empresa elige como objetivo prioritario entre la eficiencia o la innovación. Además, completamos esta información con otras dos variables donde se mide la innovación en productos/procesos y los posibles cambios en los procesos productivos o prestación de servicios en los últimos tres años. Por último, para medir el dinamismo del entorno contamos con información de tres variables relativas a: los cambios en las prácticas de *marketing* que la empresa ha llevado a cabo para mantener su posición en el mercado, el ritmo de obsolescencia de los productos/servicios ofrecidos y la valoración sobre la necesidad de llevar a cabo cambios tecnológicos. Todas ellas medidas en escala 1-7.

Resultados

El análisis multidimensional llevado a cabo ha identificado cinco tipos de directivos estadísticamente bien diferenciados². El cuadro 1 muestra los valores medios de las siete variables que miden las características de los directivos y que han sido empleadas para construir los grupos.

Descripción de las tipologías de directivos

La tipología 1 contiene al 15% de los directivos de la muestra, son los que tienen menos formación (tanto general como específica en administración de empresas), menos experiencia emprendedora y un conocimiento directivo de otras empresas muy

² Se ha llevado a cabo un análisis *cluster* en el que se selecciona la solución de cinco tipologías. Se ha utilizado el test MANOVA para validar la solución elegida. Los *clusters* presentan homogeneidad interna y heterogeneidad externa p valor < 0.0001 . Asimismo, se ha analizado la estabilidad de la solución.

Cuadro 1

Descripción de las tipologías de directivos según las variables que las definen

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Media
Nivel educativo: ESO o menos (%)	11	5,4	5,3	0,6	0	4,8
Nivel educativo: máster o doctorado (%)	1,1	11,4	5,8	38,8	46,9	17,3
Formación en administración de empresas (%)	0	1	99	96,8	100	57
Edad	55,6	40,9	51,3	38,1	45,3	45,3
Experiencia directiva externa	1,03	1,03	1,07	1,61	3,02	1,28
Conocimiento del sector	31,5	14,4	26,4	10,5	17,0	19,2
Experiencia directiva interna	19,5	9,75	17,3	6,3	6,7	12,1
Actividad emprendedora	0,18	0,29	0,34	0,25	1,9	0,34
	N = 187 (15,1%)	N = 333 (26,9%)	N = 327 (26,5%)	N = 340 (27,5%)	N = 49 (4,0%)	N = 1.236 (100%)

Fuente: Elaboración propia (véase nota 1).

limitado. Por el contrario, son los que tienen mayor experiencia en su sector industrial y antigüedad como mánager de la empresa. Son también el grupo de mayor edad. Podemos denominarlos como *directivos experimentados pero poco versátiles*.

Entre los directivos externos en empresas familiares, destaca una mayor presencia de las tipologías de jóvenes emergentes o directivos completos y una menor representación de directivos experimentados pero poco versátiles. En cuanto a los que pertenecen a la familia fundadora, prevalece un mayor porcentaje de directivos en transición siendo más infrecuentes los de perfil más completo.

La tipología 2 contiene casi al 27% de los directivos; en todas las variables presenta valores por debajo de la media. En relación al tipo anterior, los directivos de este grupo tienen mejor formación general y algo más de actividad emprendedora, pero siempre por debajo de la media global. Su edad promedio es cercana a los 41 años y ello conlleva que tengan menos experiencia en el sector

industrial y menos antigüedad como responsables en la empresa. Parece cuestión de tiempo que acaben pareciéndose a la tipología 1; el tener más formación puede ser simplemente una cuestión generacional. La antigüedad de casi diez años como mánager, sin ninguna otra experiencia externa y sin apenas actividad emprendedora augura un perfil futuro parecido a los *directivos experimentados* descritos en el punto anterior. Podemos denominar a este grupo como *directivos en declive*.

La tipología 3 contiene al 26,5% de los encuestados y tiene una diferencia sustancial con los dos grupos descritos anteriormente: los directivos de este grupo manifiestan tener alguna formación en administración de empresas; además tienen una mínima actividad emprendedora. Su edad, conocimiento del sector y antigüedad en la empresa es algo inferior a los de la tipología 1, pero muy por encima de la media. Tienen poca formación general, pero al menos poseen formación específica en el ámbito de la administración y dirección de empresas. Podemos denominar a este grupo como de *directivos en transición*.

La tipología 4 contiene al 27,5% de los directivos de la muestra. Básicamente representa el perfil

opuesto a la tipología 1: tienen mucha formación; son los más jóvenes (edad promedio 38 años) con poca antigüedad como directivos (6 años de experiencia directiva en la planta, frente a una media global de 12 años), un menor conocimiento del sector industrial, 10,5 años frente a una media global de 19,2 años o los 31 años de trabajo en el sector de los *directivos experimentados*. A diferencia de los tres grupos anteriormente descritos, los directivos de esta categoría presentan algún tipo de experiencia como *mánager* en otras empresas. Este es un rasgo relevante de este grupo, a pesar de su juventud y menor experiencia sí que tienen un mayor conocimiento directivo externo. Tal vez su mejor formación les haya permitido esa variedad como directivos. A pesar de su nivel educativo y de su conocimiento variado presentan una actividad emprendedora limitada. Este clúster directivo podría denominarse como el de los *jóvenes directivos emergentes*. Del mismo modo que los *directivos en declive* se convertirán con el tiempo en miembros del grupo de *directivos experimentados poco versátiles*, los de este grupo gracias a su formación y a su conocimiento variado serán, previsiblemente como los de la tipología 5 que describimos a continuación.

Por último, la tipología 5 solo acoge al 4% de los directivos de la muestra, y presenta un perfil con valores extremos en varias variables. Los directivos de este grupo son, con diferencia, los mejor formados: casi la mitad tienen estudios de máster o doctorado; todos ellos tienen formación específica en administración y dirección de empresas. Han sido directivos en otras empresas (una media de tres empresas) frente a una media global de 1,28 empresas. Además, y este es un rasgo muy distintivo, tienen experiencia como emprendedores. Cada uno de ellos ha formado parte en la fundación o creación de tres empresas. Su experiencia en el sector está ligeramente por debajo de la media, y su antigüedad como directivo en la empresa actual es de las más bajas. Formación, variedad directiva y emprendimiento son los rasgos de estos directivos que podemos denominar *directivos completos*. Son escasos, pero muestran un perfil claramente diferenciado del resto.

Veamos a continuación en qué tipo de empresas desarrollan su trabajo las tipologías de directivos comentadas.

Relación entre la estructura de la industria y la empresa y el perfil de los directivos

La siguiente cuestión que abordamos es si estos diferentes tipos de directivos tienen la misma presencia en la industria o los servicios, en las microempresas, en las empresas familiares o las no familiares.

En el sector servicios existe una mayor presencia de directivos correspondientes a las tipologías con mejor formación y un conocimiento más variado.

En principio los directivos de la industria presentan una distribución de frecuencias en los distintos clústeres muy semejante a la composición general. Únicamente destaca el hecho de que tan solo un 1,8% de los directivos de la industria pertenecen al de los directivos con un perfil más completo.

Por el contrario, el sector servicios presenta una mayor presencia de directivos de las tipologías 4 y 5 y, consecuentemente, una menor presencia de directivos de otras tipologías como el 1 y el 3.

En cuanto al carácter familiar o no de las empresas, las no familiares presentan un perfil semejante a la media. Por el contrario, en las empresas familiares se observan marcadas diferencias según el *mánager* sea un profesional ajeno a la familia o pertenezca a ella. En el conjunto de los profesionales externos desarrollando su trabajo en empresas familiares, destaca su mayor pertenencia a las tipologías 4 y 5 y una menor representación dentro de la tipología 1. En cuanto a los directivos que pertenecen a la familia fundadora, estos pertenecen en mayor porcentaje a los *directivos en transición* siendo más infrecuentes las de perfil más *completo*.

Por último, en relación al tamaño de la plantilla, las empresas cuyos directivos pertenecen a las tipologías 4 o 5 tienen un tamaño ligeramente

Cuadro 2

Variables estructurales y tipologías directivas

	<i>Experimentados</i> 15,1%	<i>En declive</i> 26,9%	<i>En transición</i> 26,5%	<i>Emergentes</i> 27,5%	<i>Completos</i> 4%
Industria N = 856	16,8%	26,8%	29,7%	25,0%	1,8%
Servicios * N = 380	11,3%	27,4%	19,2%	33,2%	8,9%
Directivo en empresa no familiar	16,7%	27,0%	23,8%	28,7%	3,8%
Directivo profesional en empresa familiar*	11,2%	24,8%	25,8%	32,4%	6,4%
Directivo de la familia en empresa familiar*	14,9%	28,5%	33,4%	20,9%	2,3%
Tamaño medio de la empresa * (21,3)	19,4	18,7	21,5	24,1	25,2
% Trabajadores con grado universitario* (28,7%)	19,8%	26,3%	26,1%	35,4%	51,4%
% Trabajadores con máster/doctorado* (7,9%)	4,6%	6,3%	6,5%	10,9%	20,3%

* Diferencias significativas ($p < 0,05$). Se señalan los valores más alejados de la media de la distribución en los grupos de directivos.

Fuente: Elaboración propia (véase nota 1).

superior al resto de grupos (diferencias significativas). Sin embargo, no hay ningún *clúster* directivo que se concentre especialmente en algún estrato de tamaño concreto.

En cuanto a la cualificación de los trabajadores, se observan diferencias notables. Las empresas lideradas por directivos que hemos denominado *jóvenes emergentes* o *directivos completos* (tipos 4 y 5) disponen de unos recursos humanos mejor cualificados que el resto. Por ejemplo, en las compañías dirigidas por un *mánager* completo, más de la mitad de los trabajadores posee un título universitario y el 20% ha alcanzado el grado de máster o doctor. Por el contrario, en las compañías de las tipologías 1, 2 y 3 el porcentaje de graduados universitarios es la mitad (en torno a un 25% de la plantilla) y los trabajadores con máster o doctorado están en el entorno del 5-6 %. El cuadro 2 muestra las principales características de esas variables en los cinco grupos de directivos.

En conjunto, podemos decir que en el sector servicios existe una mayor presencia de directivos correspondientes a las tipologías con mejor formación y un conocimiento más variado. Algo semejante ocurre en las empresas familiares con directivos externos. Por el contrario, entre los directivos pertenecientes a la familia propietaria de la empresa, un 23,2% corresponderían a las tipologías 4 y 5, frente a un 31,5% del total analizado o un 38,8% de los directivos externos en empresas familiares. Estas diferencias son muy significativas en términos estadísticos. Son relevantes también las diferencias de formación de los recursos humanos. Las empresas que contratan *directivos completos* de la tipología 5, conforman una plantilla con un 51% de graduados universitarios y un 20% con formación de doctorado o máster. Por el contrario, las empresas con directivos de las tipologías 1 y 2 apenas alcanzan en sus plantillas un 22% de graduados universitarios o un 5% de posgraduados.

Relación entre la tipología directiva y la orientación estratégica de la empresa

En la encuesta se demanda información sobre la prioridad estratégica de la empresa, focalizándola en dos grandes áreas: mejorar la eficiencia o introducir innovaciones. Además, se recaba información sobre si la empresa ha introducido algún nuevo producto/servicio en los últimos tres años o si ha habido cambios relevantes en el proceso productivo o en prestación de servicios, en los tres últimos años.

Las diferencias en cuanto a orientación estratégica son significativas. Mientras del total de empresas lideradas por directivos de los tipos 1 y 2, la mitad se orientan hacia la eficiencia y la otra mitad hacia la innovación, en las de los tipos 3, 4 y 5 la innovación es mayoritaria (dos de cada tres) frente a la eficiencia. En cuanto a la introducción de nuevos productos o servicios, casi el 94% de las empresas con *directivo completo* y el 77% de las gestionadas por un *directivo emergente* han llevado a cabo dichas innovaciones, frente al 55% de las empresas dirigidas por directivos *experimentados pero poco versátiles*. Hay que tener en cuenta en este punto que nos referimos siempre a empresas de media alta y alta tecnología. El no introducir ningún producto o servicio nuevo puede significar un estancamiento en un mercado tan competitivo. Algo semejante ocurre con los cambios en los procesos productivos o la prestación de servicios. Las empresas gestionadas por los *directivos completos* descritos por la tipología 5 han abordado dichos cambios con mayor frecuencia que el resto.

Los directivos experimentados pero poco versátiles y los directivos en declive se concentran en empresas con entornos poco dinámicos, en los que no se considera necesario cambiar los productos, ni la tecnología y donde el ritmo de obsolescencia es lento.

En relación con el dinamismo del entorno, hay diferencias muy significativas en la presencia de unos directivos u otros en entornos más o menos dinámicos. La variable que mide la necesidad de

cambiar las prácticas de *márketing* para mantener la posición de mercado muestra grandes diferencias entre los directivos de los grupos 1 y 2 (donde se ve que hay muy pocos cambios) frente a los de los grupos 3 y 4 y sobre todo el 5. Algo semejante ocurre con el ritmo de obsolescencia de los productos y servicios o los cambios tecnológicos necesarios.

Los directivos emergentes y completos dirigen empresas que compiten en mercados dinámicos donde los cambios en estrategias de marketing, productos y procesos tecnológicos son imprescindibles para mantener su posición en el mercado.

Estas tres variables perfilan un entorno muy distinto para los directivos. Los directivos de las tipologías 1 y 2 se concentran en empresas con entornos poco dinámicos, en los que no se considera necesario cambiar los productos, ni la tecnología y donde el ritmo de obsolescencia es lento. En el extremo opuesto, los *directivos emergentes y completos* de las tipologías 4 y 5 dirigen empresas que compiten en mercados más dinámicos donde los cambios en estrategias de *marketing*, productos y procesos tecnológicos son imprescindibles para mantener su posición en el mercado. Los directivos del grupo 3 presentan una posición intermedia en las tres variables. El cuadro 3 muestra las diferencias.

Conclusiones

Con el objetivo de determinar si existen perfiles directivos específicos asociados a determinadas orientaciones estratégicas de la empresa, analizamos un conjunto de variables o características personales de los *mánager* de una amplia muestra de pymes en los sectores de alta y media alta tecnología. Las variables estudiadas recogen información de aspectos como la formación, la experiencia directiva, el conocimiento del sector o la actitud emprendedora.

Del análisis conjunto de los 1.236 directivos analizados emergen cinco tipologías directivas, bien

Cuadro 3

Variables de entorno y estrategia y tipologías directivas

	<i>Experimentados</i>	<i>Declive</i>	<i>Transición</i>	<i>Emergentes</i>	<i>Completos</i>	<i>Media</i>
Internacionalización: empresas que exportan más del 50% de su producción (%)	9,1	7,5	10,4	12,7	16,3	10,3
Orientadas a la eficiencia (%)	48,7	48,3	36,4	37,1	34,7	41,6
Han introducido ningún nuevo producto/servicio en 3 años* (%)	54,5	62,5	68,8	76,5	93,9	68
Cambios de procesos productivos (%)*	46	51,4	59,0	60,8	77,6	56,1
Cambios <i>marketing</i> (media escala 1-7)*	2,9	3,5	3,6	3,6	4,1	3,4
Ritmo de obsolescencia de productos/servicios (media escala 1-7)*	3,4	3,8	3,8	3,8	4,8	3,5
Cambios tecnológicos (media escala 1-7)*	2,8	3,2	3,3	3,5	4,0	3,3

* Diferencias significativas ($p < 0,05$). Se señalan los valores más alejados de la media de la distribución en los grupos de directivos.

Fuente: Elaboración propia (véase nota 1).

diferenciadas entre sí. La formación, la experiencia directiva en otras empresas y la actividad emprendedora marcan las principales diferencias entre grupos. Hay características que van siempre asociadas, como, por ejemplo: edad, conocimiento del sector y experiencia directiva interna, que se relacionan negativamente con otras: nivel educativo y formación específica en administración en temas de empresa.

Estos cinco tipos de directivos desarrollan su trabajo en todo tipo de compañías, aunque se observan algunas diferencias.

Los *mánager emergentes y completos* (tipologías 4 y 5 respectivamente), con un perfil directivo bien definido tienen mayor presencia en los servicios que

en la industria, pero son infrecuentes en las empresas familiares dirigidas por un miembro de la familia. También se detecta una fuerza laboral mejor preparada en las empresas dirigidas por estos directivos.

Además, el tener un conocimiento más variado (haber sido directivo en otras empresas) se asocia con estrategias más centradas en la internacionalización y la innovación que en la eficiencia de los procesos. Los *clusters* directivos con niveles educativos más altos y conocimiento de gestión de empresas se asocian con entornos competitivos más exigentes.

En cuanto a la orientación estratégica o el dinamismo del entorno en el que compite la empresa también se observan diferencias notables. Los

directivos de las tipologías 4 y 5 se concentran en empresas donde el entorno es mucho más dinámico, hay más competencia y una mayor necesidad de cambios. Son empresas más innovadoras y su porcentaje de exportación es mucho mayor que las empresas con directivos de los tipos 1, 2 y 3.

Esta evidencia empírica nos lleva a la siguiente cuestión: ¿son los directivos más completos los que deciden esas innovaciones, esos cambios y estrategias competitivas? O, por el contrario, ¿son las empresas que tienen esa orientación estratégica las que deciden contratar a ese tipo de directivos? En nuestro estudio, no tratamos de ver la causalidad de estas relaciones, pero las asociaciones entre las tipologías de directivos y determinado tipo de empresas, existen y son significativas, como también lo son los distintos niveles de dinamismo del entorno en el que compiten.

La conclusión que subyace a nuestros resultados no se refiere a directivos mejores o peores. En nuestros análisis comprobamos cómo la estrategia de cada empresa se alinea con el tipo de directivo que la lidera. Las empresas, en función de sus objetivos, buscan directivos con perfiles más específicos; pero también los directivos en función de sus características llevan a la empresa hacia determinadas metas o resultados. No es lo mismo gestionar una empresa pensando en la supervivencia que teniendo como objetivo la expansión en mercados internacionales. Si una empresa contrata a un directivo que garantice la supervivencia no puede esperar resultados en otras dimensiones; pero también es cierto que un directivo innovador y con un conocimiento más variado (por ejemplo, de otros mercados) tenderá a ampliar mercados una vez que esté garantizada la supervivencia. Es decir, existe un *feed-back* constante, una asociación directa entre perfil directivo y objetivos estratégicos.

Implicaciones para la gestión

Nuestra investigación tiene algunas implicaciones prácticas de interés.

En primer lugar, desde el punto de vista de los perfiles directivos, nuestros resultados pueden ayudar

en el proceso de reclutamiento de *mánager* de pequeñas empresas que compiten en sectores de alta tecnología. El perfil del directivo, sus características y habilidades son muy relevantes para decidir las estrategias a desarrollar para tener un impacto en el éxito o el fracaso de la organización.

Desde el punto de vista empírico, también tenemos algunos resultados que pueden ser útiles en el proceso de selección de recursos humanos. Es relativamente fácil encontrar gerentes de cierta edad con mucha experiencia acumulada en la misma empresa y con un alto conocimiento del sector industrial; sin embargo, estos gerentes tienen, en promedio, menos formación. Por el contrario, en nuestra muestra, es difícil encontrar gerentes que hayan tenido alguna experiencia empresarial, y que a su vez cuenten con experiencia externa y un nivel educativo por encima del promedio.

Desde el punto de vista del entorno competitivo, también se deducen ciertas implicaciones prácticas. Las empresas pueden tener objetivos diferentes según su ciclo de vida, el tipo de mercado en el que operan o la intensidad de la competencia. Por lo tanto, dependiendo de estos objetivos, un perfil de directivo será más o menos apropiado. En entornos de alta y media tecnología, hay muchas pequeñas empresas que enfrentan innovaciones constantes y encuentran dificultades para aplicar nuevos conocimientos. Para muchas de estas pequeñas empresas, su objetivo principal, aunque sea temporalmente, es sobrevivir y adaptarse a un entorno tecnológico cambiante. Estas son empresas que no aspiran, al menos a corto plazo, a aumentar su fuerza laboral o mejorar su participación en el mercado. Para estas empresas, un directivo con mucha experiencia en el sector industrial puede ser adecuado, y si ha desarrollado su trabajo en diferentes empresas y no solo en una sola, puede ser óptimo. Este perfil directivo es diferente del requerido por organizaciones bien establecidas que buscan expandir sus mercados y crecer en tamaño y ventas. En un entorno tan dinámico como el aquí descrito es preciso alinear los objetivos estratégicos de la empresa con la elección del tipo de directivo.

Referencias

- BLOOM, N., SADUN, R. y VAN REENEN, J. (2012). Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle. *American Economic Review*, 102, pp. 167-201.
- GARCÉS-GALDEANO, L. y GARCÍA-OLAVERRI, C. (2019), The hidden value of intangibles: do CEO characteristics matter? *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 6, pp. 1075-1091.
- HAMBRICK, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32, 334-343.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984), Upper Echelons: The Organization as A Reflection of Its Top Directivos. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- HAMBRICK, D. C. y QUIGLEY, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance, *Strategic Management Journal*, 35, pp. 473-491.
- HAVEMAN, H. A. (1993). Ghosts of directivos past: Managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 864-881.
- HUERTA ARRIBAS, E. y Salas Fumás, V. (2014). Tamaño de las empresas y productividad de la economía española. *Mediterráneo Económico*, 25, pp. 167-193.
- MACKAY A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), pp. 1357-1367.
- POWELL, G. N., y EDDLESTON, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal of Business Venturing*, 28(2), pp. 261-280.
- QUIGLEY T. J. y HAMBRICK, D. C. (2015). Has the 'CEO Effect' Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America's Attention to Corporate Leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), pp. 821-830.
- RUMELT R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.