

# EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO

FRANCISCO JUAN LÓPEZ MARTÍN  
UNIVERSIDAD DE GRANADA

## 1. Introducción

El objetivo de este trabajo consiste en determinar la evolución que ha sufrido la estructura de liderazgo de las grandes empresas españolas conforme se han ido produciendo las sustituciones de los miembros de la alta dirección, analizando al mismo tiempo la influencia que estos cambios han podido tener en los resultados posteriores obtenidos por dichas empresas.

En un primer paso, vamos a comenzar por conocer las distintas estructuras de liderazgo que pueden darse en una empresa en función del número de cargos desempeñados de forma simultánea por los miembros de la alta dirección de la misma, y vamos a destacar las principales diferencias que se pueden extraer de cada una de estas situaciones, bajo la óptica de los principios de la relación de agencia que puede darse entre la propiedad y la gestión de la empresa. A continuación, hemos identificado la presencia de estas estructuras de liderazgo considerando para ello una muestra formada por las 250 mayores empresas de la economía española, según la clasificación que aparecía en el anuario de sociedades, consejeros y directivos DICODI para el año 1997, operación que hemos repetido en el año 2000 con el mismo grupo de empresas para comprobar los cambios que se han producido a lo largo de este periodo. Por último, hemos estudiado la

evolución que ha sufrido el rendimiento de este grupo de empresas durante dicho intervalo de tiempo, analizando si ésta puede deberse al mantenimiento de la estructura de liderazgo antigua, o al paso de una a otra cuando se produce una sustitución en la alta dirección.

## 2. Fundamentos teóricos

### Estructura de Liderazgo

Una preocupación fundamental que surge en la mayoría de las empresas en lo que a su gobierno se refiere, aparece por el hecho de tener que llevar a cabo una separación entre la propiedad y la gestión. Debido a la complejidad cada vez mayor que adquiere la función de gobierno de la empresa, conforme ésta aumenta de tamaño, para los propietarios es cada vez más difícil poder hacerse cargo de ella. Es por ese motivo por el que éstos van a llevar a cabo la delegación de gran parte de sus actividades en dos grupos de protagonistas fundamentales :

- Por un lado van a delegar las tareas de decisión directiva en los miembros que componen **la alta dirección** de la empresa. Éstos van a tener como una de sus responsabilidades principales iniciar e implementar las decisiones estratégi-

cas. Podemos definirlos como aquellas personas que contratadas por los propietarios de las empresas o por sus representantes, se van a comprometer a llevar a cabo las acciones de la empresa de la manera más eficiente posible, de forma que se consiga maximizar la riqueza de los accionistas, pero que suelen estar motivados generalmente por una serie de intereses propios de entre los que destacan, entre otros, un aumento de su riqueza personal y de su prestigio profesional.

- Por otro lado, van a delegar las decisiones de control en los miembros que componen el **Consejo de Administración**. Puesto que los propietarios de cualquier empresa deben comprobar que se están llevando a cabo en todo momento las acciones más apropiadas para conseguir la maximización de su riqueza, puede ser más efectivo que estos propietarios deleguen en personas más especializadas en la materia, las actividades de control y ratificación de las decisiones directivas. Estas personas especializadas que se encargarán de que las acciones implementadas busquen la maximización de la utilidad y riqueza de los propietarios y eviten comportamientos oportunistas que pueden darse por parte de los directivos de la empresa, constituyen los llamados Consejos de Administración (Alchian y Demsetz, 1972; Fama y Jensen, 1983). El Consejo de Administración es, por tanto, el principal mecanismo de control interno utilizado para tratar de alinear los intereses de los propietarios y los intereses de los miembros de la alta dirección de la empresa (Mizruchi, 1983; Walsh y Seward, 1990).

A la hora de hablar de las distintas estructuras de liderazgo que pueden presentarse dentro del gobierno de una empresa, vamos a destacar principalmente dos situaciones, teniendo en cuenta el número de cargos que ostenten, de forma simultánea, los miembros que componen la alta dirección de la misma:

- Estructura de liderazgo dual.
- Estructura de liderazgo independiente.

La elección de una de estas estructuras de liderazgo por parte de la empresa puede llegar a ser un hecho fundamental para sus futuros resultados y para la existencia de un ambiente de trabajo coherente, según se desprende de los resultados alcanzados en algunas de las investigaciones que se han llevado a cabo. (Chaganti et al., 1985; Rechner y Dalton, 1989, 1991; Mallette y Fowler, 1992; Cannella y Lubatkin, 1993; Finkelstein y D'aveni, 1994).

**La estructura de liderazgo dual** llevada a su grado

máximo significa, que el Presidente Ejecutivo o el Director General de la empresa (componentes de la alta dirección), tiene en su poder al mismo tiempo el título de presidente del Consejo de Administración o bien representa algún otro cargo dentro de dicho Consejo. De esta situación podemos destacar como consecuencia más importante que el máximo ejecutivo de la empresa va a tener facultad para participar en las decisiones tomadas por el Consejo de Administración. (Fama y Jensen, 1983; Mizruchi, 1983; Rechner y Dalton, 1991; Finkelstein, y D'aveni, 1994; Boyd, 1995; Daily, 1995; Harris y Helfat, 1998).

**La estructura de liderazgo independiente** llevada a su grado máximo significa, que el Presidente Ejecutivo o el Director General de la empresa, únicamente tiene en su poder ese cargo, es decir, no es al mismo tiempo presidente del Consejo de Administración o simplemente miembro de dicho Consejo. Según las anteriores definiciones, cuando se da la dualidad en el gobierno de una empresa, podemos apreciar como alguno de sus máximos dirigentes están teniendo participación al mismo tiempo en la propiedad y en la gestión de la misma.

Si nos centramos ahora en los distintos objetivos que suelen tener estos dos órganos de gobierno dentro de la empresa, podemos apreciar como mientras el Consejo de Administración tiene que velar por el adecuado cumplimiento de los objetivos de los propietarios, los miembros de la alta dirección de la empresa suelen darle una mayor importancia a sus objetivos particulares. Por este motivo, los que proponen la estructura de liderazgo independiente dentro de la empresa, la defienden alegando que la estructura basada en la dualidad reduce la habilidad del Consejo de Administración para llevar a cabo la función de gobierno de la empresa, y puede constituir un claro conflicto de intereses. (Levy, 1981; Dayton, 1984; Daily, 1995).

Haciendo una revisión de algunos de los principales trabajos que han analizado la existencia de dualidad en la estructura de liderazgo de la empresa, hemos encontrado una serie de conclusiones relevantes que resumimos en los siguientes párrafos.

En el trabajo realizado por Rechner y Dalton (1991), para el que se utilizó una muestra escogida al azar de compañías de la revista Fortune 500, y un periodo de 6 años (1978-1983) llegaron a la conclusión de que existía una tendencia creciente en las empresas de Estados Unidos a adoptar la estructura de liderazgo basada en la dualidad. En concreto cerca del 55% de las empresas analizadas durante ese periodo habían cambiado de una estructura de liderazgo independiente a una estructura de liderazgo dual. Por el contrario, alrededor de un 30% de las empresas analizadas habían pasado de una estructura de liderazgo dual a una estructura

de liderazgo independiente. Y tan solo un 15% de las empresas habían mantenido la estructura que tenían seis años atrás.

Harrison, Torres y Kukalis (1988) destacan como el máximo ejecutivo de la empresa que posee al mismo tiempo el título de presidente del Consejo de Administración o cualquier otro cargo dentro de dicho Consejo, tiene un mayor poder institucional dentro de la empresa que el que no posee este título adicional.

Haciendo referencia al rendimiento de la empresa podemos apreciar como según el trabajo realizado por Rechner y Dalton (1991), las empresas que poseen una estructura de liderazgo independiente, están asociadas con un mayor rendimiento financiero y un mayor margen de beneficio. Sin embargo, hay que apuntar también que muchas de las investigaciones que han pretendido analizar la relación existente entre estructura de dualidad y rendimiento obtenido por la empresa han obtenido resultados conflictivos (Chaganti et al., 1985; Rechner y Dalton, 1989; Mallette y Fowler, 1992; Cannella y Lubatkin, 1993; Boyd, 1995). Según Harris y Helfat (1998) de un conjunto de trece estudios que trataban el impacto de la dualidad sobre el rendimiento obtenido por la empresa, únicamente en tres de ellos se encontró un efecto negativo.

Worrell, Nemec y Davidson (1997) por su parte, estudiaron la reacción del mercado de valores ante el anuncio del paso de una estructura de liderazgo independiente a una estructura de liderazgo dual. Hay que destacar que hallaron diferencias en función de que la persona que iba a asumir estos cargos fuese interna o externa a la empresa.

Podemos destacar además, que el hecho de que un miembro de la alta dirección de la empresa ocupe algún cargo de forma simultánea dentro del Consejo de Administración de la misma, va a proporcionarle, entre otras cosas, la facultad de participar en todas las decisiones que tenga que llevar a cabo dicho consejo, de entre las cuales podemos destacar como una de las más relevantes la decisión de su propia sustitución.

Si analizamos las dos estructuras de liderazgo definidas, considerando la perspectiva de la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Zajac, 1990; Brikley et al., 1997; Cannella y Monroe, 1997), podemos destacar una serie de implicaciones que se pueden derivar de la existencia de una relación de agencia entre la propiedad y la gestión de la empresa en función de que nos encontremos ante una estructura de liderazgo dual o una estructura de liderazgo independiente y que hemos recogido de forma resumida en el siguiente cuadro.

Cuadro 1  
Comparación entre ambas estructuras de liderazgo

| Dimensiones  | Tipos   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de un conflicto de intereses</li> <li>■ Existencia de menor información asimétrica</li> <li>■ Existencia de menores costes de supervisión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de intereses claramente separados</li> <li>■ Existencia de mayor información asimétrica</li> <li>■ Existencia de mayores costes de supervisión</li> </ul> |

Una vez conocida la problemática que supone la existencia de estas dos estructuras de liderazgo en el gobierno de la empresa y por consiguiente la existencia o no de los problemas que se derivan de una relación de agencia, hemos estudiado la presencia de esta situación en las grandes empresas españolas. La justificación para trasladar nuestro estudio al ámbito de las grandes empresas se encuentra en que es en ellas donde podemos identificar de una forma más nítida la separación entre propiedad y gestión. Además, según establecen algunos autores, la probabilidad de que encontremos una estructura de liderazgo dual es más común en las grandes empresas y en los sectores más representativos (Heidrick, 1987; Horn, 1987).

### 3. Desarrollo del estudio

#### Muestra

Hemos llevado a cabo nuestro estudio con el objetivo de identificar en primer lugar, la estructura de liderazgo de las empresas de España en el año 1997, para lo cual hemos considerado una muestra formada por las 250 mayores empresas de ese año. En un segundo paso, hemos analizado los datos del mismo grupo de empresas en el año 2000, con la intención de descubrir si se producen cambios en el tipo de liderazgo conforme se van presentando las sustituciones de sus altos directivos. Para ello, hemos utilizado los datos suministrados por la base de datos DICODI (1997), DUN&BRASSTREET

(1997 y 2000) y por la revista Nueva Empresa (1997, 1998, 1999 y 2000). Para aquellas empresas para las que ha sido imposible conocer su situación mediante estas fuentes de datos, hemos obtenido la información necesaria mediante conversaciones telefónicas. En concreto, hemos procedido a determinar qué miembros de la alta dirección de las empresas (presidente ejecutivo o Director General) formaban parte al mismo tiempo de su Consejo de Administración (presidente, vicepresidente, o con-

sejero) durante el periodo de estudio considerado. Una vez conocidos estos datos hemos identificado una estructura de liderazgo dual si al menos uno de los miembros de la alta dirección de la empresa formaba parte también del Consejo de Administración de la misma y una estructura de liderazgo independiente cuando ningún miembro de la alta dirección formaba parte de dicho Consejo. Los resultados de esta investigación han quedado recogidos en los siguientes cuadros.

Cuadro 2  
Distribución de la estructura de liderazgo en el año 1997

| Estructuras de liderazgo | Número de empresas | %      |
|--------------------------|--------------------|--------|
| INDEPENDIENTE            | 109                | 43.6 % |
| DUAL                     | 141                | 56.4 % |
| TOTAL                    | 250                | 100 %  |

Podemos apreciar como de las 250 mayores empresas de España en el año 1997, el 43.6% presenta una estructura de liderazgo independiente, y el 56.4 % restante una estructura de liderazgo dual, con lo cual podemos destacar un cierto predominio de la segunda modalidad, o lo que es lo mismo, una menor presencia de empresas que aplican la teoría de agencia en la alta dirección.

De la comparación llevada a cabo entre los datos de este grupo de empresas en el año 1997 y los datos del mismo grupo de empresas en el año 2000, podemos destacar como a medida que se producen las sustituciones de las personas que ocupan estos puestos en la alta dirección, son cuatro las situaciones que pueden presentarse y que representamos en el cuadro 3.

En el cuadro os recogido la distribución de la estructura de liderazgo en el año 2000. Como puede apreciarse se ha producido un giro importante, puesto que ahora la estructura de liderazgo que predomina en las grandes empresas españolas es la independiente o lo que es lo mismo, hay un mayor predominio de empresas que aplican la teoría de agencia en la alta dirección. Para entender el origen de esta nueva situación vamos a analizar los cambios que se han producido a lo largo de estos cuatro años en la alta dirección de este grupo de empresas.

En el cuadro 5 hemos representado la mayor o menor importancia con la que aparecen las cuatro situaciones de cambio descritas con anterioridad.

Cuadro 3  
Posibles cambios en la estructura de liderazgo de la empresa

**Situación nº 1:** INDEPENDIENTE→ INDEPENDIENTE: Empresas que han mantenido una estructura de liderazgo independiente durante el periodo de estudio.

**Situación nº 2:** DUAL→ INDEPENDIENTE: Empresas que han cambiado de una estructura de liderazgo dual a una estructura de liderazgo independiente durante el periodo de estudio.

**Situación nº 3:** DUAL → DUAL: Empresas que han mantenido una estructura de liderazgo dual durante el periodo de estudio.

**Situación nº 4:** INDEPENDIENTE→ DUAL: Empresas que han cambiado de una estructura de liderazgo independiente a una estructura de liderazgo dual durante el periodo de estudio.

Cuadro 4  
Distribución de la estructura de liderazgo en el año 2000

| ESTRUCTURA DE LIDERAZGO | AÑO 2000           |       | AÑO 1997           |        |
|-------------------------|--------------------|-------|--------------------|--------|
|                         | NÚMERO DE EMPRESAS | %     | NÚMERO DE EMPRESAS | %      |
| INDEPENDIENTE           | 140                | 56 %  | 109                | 43.6 % |
| DUAL                    | 110                | 44 %  | 141                | 56.4 % |
| TOTAL                   | 250                | 100 % | 250                | 100%   |

Cuadro 5  
Cambios en la estructura de liderazgo durante el periodo 1997-2000

| SITUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LIDERAZGO (1997-2000) | NÚMERO DE EMPRESAS | %      |
|---|--------------------|--------|
| Independiente → Independiente                       | 94                 | 37.6 % |
| Dual → Independiente                                | 46                 | 18.4 % |
| Dual → Dual   | 95                 | 38 %   |
| Independiente → Dual                                | 15                 | 6 %    |
| Total   | 250                | 100 %  |

De los resultados aquí representados, podemos destacar como a las empresas les cuesta abandonar su estructura de liderazgo antigua, como lo demuestra el hecho de que solamente el 24.4 % de las empresas cambian de estructura de liderazgo, mientras que el 75.6% restante siguen manteniendo la antigua. De entre aquellas que se deciden a cambiar hay un cierto predominio de empresas que pasan de una estructura dual a una estructura independiente.

Según hemos podido determinar, a lo largo de estos cuatro años se ha producido la sustitución del Director General en 90 empresas. Para ello, hemos tenido en cuenta si la persona que aparece como Director General o Presidente Ejecutivo en el año 1997 sigue apareciendo en el año 2000. Si esto no es así identificamos un caso de sustitución. De estas

90 empresas, 58 partían de una estructura de liderazgo dual (64,44%) y 32 partían de una estructura independiente (35,56%). El tipo de estructura de liderazgo que tienen las empresas después de llevarse a cabo las sustituciones se recogen en el cuadro 6. Como puede apreciarse, de las 58 empresas que tenían una estructura de liderazgo dual antes de producirse la sustitución de su Director General, 46 han pasado a una estructura de liderazgo independiente y de las 32 que tenían una estructura de liderazgo independiente, solamente 11 han pasado a una estructura de liderazgo dual. Esta tendencia que se observa a abandonar la estructura de liderazgo basada en la dualidad de cargos es la que explica el predominio de la estructura de liderazgo independiente en el año 2000 (74,44% Independiente y 25,56 % dual).

Cuadro 6  
Estructura de liderazgo mantenida después de la sustitución

| SITUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LIDERAZGO (1997-2000) | NÚMERO DE EMPRESAS | %       |
|---|--------------------|---------|
| Independiente → Independiente                       | 21                 | 23.33 % |
| Dual → Independiente                                | 46                 | 51.11 % |
| Dual → Dual   | 12                 | 13,33 % |
| Independiente → Dual                                | 11                 | 12,22 % |
| Total   | 90                 | 100 %   |

Por último, vamos a determinar la posible repercusión que el cambio producido en la estructura de liderazgo puede tener en el rendimiento obtenido por las empresas de la muestra, para lo cual vamos a utilizar como variable de medición la cifra de ventas obtenida a lo largo de nuestro periodo de estudio. Una vez analizada esta información, la empresa debe de pasar por una de las tres situaciones siguientes:

- **Sustitución como un evento adaptativo:** es la situación que se presenta si la sustitución del Director General mejora el rendimiento que estaba obteniendo la empresa hasta ese momento. En esta primera situación la sucesión en la alta dirección representa una reorganización dentro de la empresa como respuesta adaptativa a las condiciones del entorno que se van presentando (Pfeffer y Davis-Blake, 1986; Friedman y Singh, 1989; Lubatkin et al., 1989; Boeker y Goodstein, 1991). Este enfoque se conoce con el nombre de **Visión adaptativa o Teoría de sentido común**. Ha sido estudiado, entre otros, por Helmich (1974), Allen et al. (1979), Salancik y Pfeffer (1980), Kesner y Dalton (1994), Bommer y Ellstrand (1996). Según esta teoría podemos predecir que *la sustitución de un miembro de la alta dirección puede llevar a una mejora del rendimiento posterior obtenido por la empresa debido a que este cambio representa un esfuerzo beneficioso en la adaptación organización-entorno*.
- **Sustitución como un evento que rompe:** es la situación que se presenta si la sustitución del Director General empeora el rendimiento que estaba obteniendo la empresa hasta ese mo-

mento. Este enfoque se conoce con el nombre de **Visión ecológica o Teoría del círculo vicioso** y ha sido estudiado, entre otros, por Allen et al. (1979), Carroll (1984), Haveman (1993), Kesner y Dalton (1994) y Fazel y D'Itri (1999). Esta visión ecológica tradicional del cambio organizacional afirma que cualquier alteración que se produzca en la forma de la organización, tiene como consecuencia un aumento de la tasa de mortalidad en la empresa. Este cambio a menudo dificulta el rendimiento posterior, debido por una parte a la ruptura drástica que supone para la empresa el hecho de tener que adaptarse a las características de ese nuevo directivo y, por otra, a que los miembros que permanecen en la empresa temen una menor seguridad, estatus o poder en su puesto de trabajo bajo el nuevo liderazgo. Estos cambios van a traer como consecuencia más inmediata un aumento de los conflictos y una disminución de la moral entre los componentes de la empresa. Según esta teoría podemos predecir que *la sucesión de un miembro de la alta dirección puede llevar al deterioro del rendimiento posterior obtenido por la empresa*.

- **Sustitución como un evento sin consecuencias:** es la situación que se presenta si la sustitución del Director General no influye en el rendimiento que estaba obteniendo la empresa hasta ese momento. Este enfoque se conoce con el nombre de **Teoría del ritual cabeza de turco, Teoría del chivo expiatorio o Teoría de la acción aleatoria** y ha sido estudiado, entre otros, por Allen et al. (1979), Salancik y Pfeffer (1980), Brown (1982), Fazel y D'Itri (1999). Sugiere que la sucesión directiva no tiene un impacto

significativo en el rendimiento posterior obtenido por la empresa y se apoya en que los directivos ejercen una influencia relativamente pequeña en los resultados obtenidos por la organización, es decir, que su acción es puramente simbólica, ya que la mayoría de las variaciones de rendimiento que se producen son debidas a efectos específicos de esa empresa in-

dividual o a la industria a la que pertenece. Según esta teoría podemos predecir que *la sucesión de un miembro de la alta dirección puede representar cambios sin consecuencias para los resultados obtenidos por la empresa.*

Los resultados a los que llegamos quedan recogidos en los siguientes cuadros.

Cuadro 7  
Variación del rendimiento en las empresas que no sustituyen a su Director General

| SITUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LIDERAZGO (1997-2000) | TOTAL DE EMPRESAS | EMPRESAS QUE MEJORAN SU RENDIMIENTO | EMPRESAS QUE EMPEORAN SU RENDIMIENTO |
|---|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Independiente → Independiente                       | 72                | 60                                  | 12                                   |
| Dual → Independiente                                | --                | --                                  | --                                   |
| Dual → Dual   | 82                | 77                                  | 5                                    |
| Independiente → Dual                                | 6*                | --                                  | 6                                    |
| Total   | 160               | 137                                 | 23                                   |

\*Esta situación se debe no a la sustitución del Director General, sino a la incorporación del mismo al Consejo de Administración.

Según los datos del cuadro 7 podemos apreciar como en las empresas donde no se ha producido la sustitución del Director General, predomina claramente la mejora de rendimiento durante el periodo de estudio. Como puede observarse en el cuadro 8, en las em-

presas donde se ha producido la sustitución del Director General durante el periodo de estudio considerado, no se percibe una situación clara de mejora en el rendimiento obtenido, salvo en el caso de mantenimiento de la estructura de liderazgo independiente después de la sustitución. Por contra,

Cuadro 8  
Variación del rendimiento en las empresas que sustituyen a su Director General

| SITUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LIDERAZGO (1997-2000) | TOTAL DE EMPRESAS | EMPRESAS QUE MEJORAN SU RENDIMIENTO | EMPRESAS QUE EMPEORAN SU RENDIMIENTO |
|---|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Independiente → Independiente                       | 21                | 17                                  | 4                                    |
| Dual → Independiente                                | 46                | 19                                  | 27                                   |
| Dual → Dual   | 12                | 6                                   | 6                                    |
| Independiente → Dual                                | 11                | 4                                   | 7                                    |
| Total   | 90                | 46                                  | 44                                   |



si existen bastantes casos de empeoramiento del rendimiento, situación que se hace más patente en las empresas que cambian su estructura de liderazgo a lo largo de este periodo de estudio. Estos datos nos sirven para comprobar como existe un gran número de empresas que cumplen la teoría del círculo vicioso, según la cual, cualquier cambio producido en la composición de la alta dirección conlleva a un empeoramiento del resultado posterior obtenido por la empresa, debido por una parte a la ruptura drástica que supone para la empresa el hecho de tener que adaptarse a las características de ese nuevo directivo, y por otra, a que los miembros que permanecen en ella temen una menor seguridad, estatus o poder en su puesto de trabajo

bajo el nuevo liderazgo. Esta teoría ha sido estudiada entre otros por Allen, Panian y Lotz (1979); Carroll (1984); Haveman (1993); Kesner y Dalton (1994); Fazel y D'Itri (1999).

Vamos a apoyarnos en el test de la Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ) para determinar si puede existir una relación de dependencia entre el cambio en la estructura de liderazgo, cuando se produce la sustitución del Director General, y el rendimiento posterior obtenido por la empresa. La H0 de la que partimos es la no existencia de asociación entre las dos variables. Para la situación concreta que estamos analizando significa que el cambio que se produce en la estructura de liderazgo y el rendimiento posterior obtenido por la empresa son independientes. Parti-

| SITUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LIDERAZGO (1997-2000) | TOTAL DE EMPRESAS | EMPRESAS QUE MEJORAN SU RENDIMIENTO | EMPRESAS QUE EMPEORAN SU RENDIMIENTO |
|---|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Independiente → Independiente                       | 21                | 4 (10.266)                          | 17 (10.733)                          |
| Dual → Independiente                                | 46                | 27 (22.488)                         | 19 (23.511)                          |
| Dual → Dual   | 12                | 6 (5.866)                           | 6 (6.133)                            |
| Independiente → Dual                                | 11                | 7 (5.377)                           | 4 (5.622)                            |
| <b>Total</b>  | <b>90</b>         | <b>44</b>                           | <b>46</b>                            |

mos de los siguientes datos:

Según estos datos, el valor calculado de la Chi-Cuadrado sería el siguiente:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 10.2177$$

Si consideramos un nivel de significación del 5%, buscando el valor correspondiente en la tabla de la chi-cuadrado para 3 grados de libertad (4-1)x(2-1), obtenemos un valor teórico de 7,81. Puesto que el valor calculado de la  $\chi^2$  es algo superior al valor teórico de la tabla, podemos rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, la variación en la estructura de liderazgo y el rendimiento posterior obtenido por la empresa tienen alguna asociación, es decir, no son independientes.

#### 4. Conclusiones y limitaciones

De los datos reflejados en los cuadros anteriores

podemos extraer como resumen las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las empresas que conservan la estructura de liderazgo que tenían al comenzar el periodo de estudio mejoran el rendimiento obtenido independientemente de que se produzca o no la sustitución de su Director General.
- En el grupo de empresas donde se cambia de estructura de liderazgo mediante una sustitución previa de su Director General, se observa un incremento claro del número de empresas que disminuyen el rendimiento obtenido y por tanto, podemos destacar una tendencia a confirmar la teoría del círculo vicioso.

Por último, podemos destacar como principal limitación del estudio la consideración de un periodo de análisis corto (solo 4 años), lo que hace que el número de sustituciones de Directores Generales consideradas sea más reducido.



## 5. Bibliografía

- ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972), "Productions, information cause, and economic organization", *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 777-795.
- ALLEN, M.P.; PANIAN, S.K. y LOTZ, R.E. (1979), "Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, N° 2, pp. 167-180.
- BOEKER, W. y GOODSTEIN, J. (1991), "Organizational performance and adaptation effects of environment and performance on changes in board composition", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 805-826.
- BOMMER, W.H. y ELLSTRAND, A.E. (1996), "CEO successor choice, its antecedents and influence on subsequent firm performance: an empirical analysis", *Group and Organization Management*, Vol. 21, N° 1, pp. 105-123.
- BOYD, B. K. (1995), "CEO duality and firm performance: a contingency model", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 301-312.
- BRIKLEY, J.A.; COLES, J.L. y JARRELL, G. (1997), "Leadership stryctyre: Separating the CEO and chairman of the board", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 3, pp. 189-220.
- BROWN, M.C. (1982), "Administrative succession and organizational performance: the succession effect", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, N° 1, pp. 1-16.
- CANNELLA, Jr. A.A. y LUBATKIN, M. (1993), "Succession as a sociopolitical process: internal impediments to outsider selection", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 4, pp. 763-793.
- CANNELLA, Jr. A.A. y MONROE, M.J. (1997), "Constrasting perspectives on strategic leaders: toward a more realistic view of top managemens", *Journal of Management*, Vol. 23, N° 3, pp. 213-237.
- CARROLL, G.R. (1984), "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, N° 1, pp. 93-113.
- CHAGANTI, R. S.; MAHAJAN, V. y SHARMA, S. (1985), "Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, pp. 400-417.
- DAILY, C. M. (1995), "The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes", *Journal of Management*, Vol. 21, N° 6, pp. 1041-1056.
- DAYTON, K. N. (1984), "Corporate governance: The other side of the coin", *Harvard Business Review*, Vol. 62, N° 1, pp. 34-37.
- EISENHARDT, K.M. (1989), "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 1, pp. 57-74.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, junio, pp. 301-325.
- FINKELSTEIN, S. Y D' AVENI, R. A. (1994), "CEO duality as a double-edged sword: how board of directors balance entrenchment avoidance and unity of command", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 5, pp. 1079-1108.
- FIZEL, J.L. Y D'ITRI, M.P. (1999), "Firing and hiring of managers: does efficiency matter?", *Journal of Management*, Vol. 25, N° 4, pp. 567-585.
- FRIEDMAN, S.D. y SINGH, H. (1989), "CEO succession and stockholder reaction: the influence of organizational context and event content", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 4, pp. 718-744.
- HARRIS, D.Y HELFAT, C. E. (1998), "CEO duality, succession, capabilities and agency theory: commentary and research agenda", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 901-904.
- 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, N° 2, pp. 211-232.
- HAVEMAN, H.A. (1993), "Ghosts of managers past: managerial succession and organizational mortality", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 4, pp. 864-881.
- HELMICH, D.L. (1974), "Organizational growth and succession patterns", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, n° 4, pp. 771-775.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976), "Theory of the firms: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economis*, Vol. 3, pp. 305-350.
- KESNER, I.F. Y DALTON, D.R. (1994), "Top management turnover and CEO succession: an investigation of the effects of turnover on performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, N° 5, pp. 701-713.
- LEVY, L. (1981), "Reforming board reform", *Harvard Business Review*, Vol. 59, N° 1, pp. 166-172.
- LUBATKIN, M.H.; CHUNG, S.H.; ROGERS, R.C. y OWERS, J.E. (1989), "Stockholder reactions to CEO changes in large corporations", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 1, pp. 47-68.
- MALLETE, P.Y FOWLER, K. L. (1992), "Effects of board composition and stock ownership on the adoption of poison pills", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 5, pp. 1010-1035.
- MIZRUCHI, M. S. (1983), "Who controls Whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large corporations", *Academy of Management Review*, Vol. 8, N° 3, pp. 426-435.
- PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1986), "Administrative succession and organizational performance: how administrator experience mediates the succession effect", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n° 1, pp. 72-83.
- RECHNER, P.L. y DALTON, D. R. (1989), "The impact of CEO as board chairperson on corporate performance: evidence vs. rhetoric" *Academy of Manage-*

- ment Executive*, Vol. 3, pp. 141-143.
- RECHNER, P. L. y DALTON, D. R. (1991), "CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 2, pp. 155-160.
- SALANCIK, G.R. y PFEFFER, J. (1980), "Effect of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, N° 4, pp. 653-664.
- WALSH, J. P. y SEWARD, J. K. (1990), "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 3, pp. 421-458.
- WORRELL, D. L.; NEMEC, C. y DAVIDSON III, W. N. (1997), "One hat too many: key executive plurality and shareholder wealth", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 6, pp. 499-507.
- ZAJAC, E.J. (1990), "CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 217-230.
- Anuario de sociedades, consejeros y directivos DICODI. Editado por DICODI, S.A. Madrid. 1997.
- DUN & BRADSTREET. Editado por DUN&BRADSTREET, S.A. Madrid. 2000.
- Revista Nueva Empresa, (1997), N° 425-426.
- Revista Nueva Empresa, (1998), N° 436-437.
- Revista Nueva Empresa, (1999), N° 447-448.
- Revista Nueva Empresa, (2000), N° 455