

Nº 31

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · JULIO - DICIEMBRE 2017 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

DAIANE
ANTONINI BORTOLUZZI

MARYELY ANDREA
JIMENEZ FRANCO

SILVIO
APARECIDO SILVA

ROGÉRIO
JOÃO LUNKES

JEL: M10, M19, I29

DOI: [10.17230/ad-minister.31.4](https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.4)
www.eafit.edu.co/ad-minister



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

LA INFLUENCIA DE LOS ESCALAFONES SUPERIORES EN EL RETORNO SOBRE EL ACTIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO NO CÍCLICO

THE INFLUENCE OF THE UPPER ECHELONS IN THE RETURN ON THE ASSETS OF COMPANIES THAT MAKE UP PART OF THE NON-CYCLICAL CONSUMER GOODS AND SERVICES ECONOMIC SECTOR

DAIANE ANTONINI
BORTOLUZZI¹
MARYELY ANDREA
JIMENEZ FRANCO²
SILVIO APARECIDO SILVA³
ROGÉRIO JOÃO LUNKES⁴

JEL: M10, M19, I29

RECIBIDO: 09/09/2016

MODIFICADO: 31/07/2017

ACEPTADO: 30/08/2017

DOI: 10.17230/ad-minister.31.4

www.eafit.edu.co/ad-minister

Creative Commons (CC BY-NC-SA)

RESUMEN

La teoría de los escalafones superiores, introducida en sus orígenes por Hambrick y Mason (1984), afirma que las cogniciones, valores, y percepciones de los principales ejecutivos influyen en el proceso de la selección de la estrategia y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa. Por consiguiente, el objetivo general de este estudio fue verificar la existencia de la influencia de las características demográficas de los altos ejecutivos en el desempeño económico empresarial de las empresas listadas en el sector no cíclico de la BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil) en el año 2014. La muestra del estudio constó de 39 empresas del sector no cíclico. Los datos recolectados fueron obtenidos de 182 directores. Con base en los resultados, se observó que entre las variables de nivel de formación, edad, género, y tiempo en el cargo la segunda fue la única que no presentó una relación estadísticamente significativa con el desempeño organizacional.

PALABRAS CLAVE

Teoría de los escalafones superiores; características demográficas; evaluación de desempeño.

ABSTRACT

The upper echelons theory, which was initially introduced by Hambrick and Mason (1984), affirms that the cognitions, values, and perceptions of senior executives influence the strategy selection process, and consequently, the company's performance. Accordingly, the overall objective of this study was to verify the existence of the influence of demographic characteristics of senior executives in the business economic performance of the companies listed in the non-cyclical sector of the BM&FBOVESPA (Sao Paulo Stock Exchange in Brazil) in 2014. The study sample consists of 39 companies of the non-cyclical sector and the data collected were then provided by 182 directors. Based on the results, it was noted that among variables such as education level, age, gender, and time in office, age was the only variable that did not show any statistically significant relationship with the organizational performance.

1 Doctoranda en Administración, programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Correo electrónico: daianeantonini@gmail.com; en Orcid: 0000-0001-5350-4235

2 Maestranda en Contabilidad, programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Correo electrónico: pandorandrea@hotmail.com; en Orcid: 0000-0002-6149-4230

3 Doctorando en Ingeniería de Producción, programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Magister en Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Correo electrónico: silvioest@gmail.com; en Orcid: 0000-0003-0072-8651

4 Posdoctorado en Contabilidad, Universidad de Valencia (España). Profesor del programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Correo electrónico: rogeriolunkes@hotmail.com; en Orcid: 0000-0003-4232-5746

KEY WORDS

Upper echelons theory; demographic characteristics; performance evaluation.

INTRODUCCIÓN

Las decisiones en las organizaciones las toman los gerentes o los equipos de gestión, que tienen la responsabilidad en la elección adecuada de la estrategia empresarial, que más tarde puede afectar el desempeño (Lo y Fu, 2015). Sin embargo, estas decisiones gerenciales no siempre son racionales y algunas veces son influenciadas en gran medida por las limitaciones naturales de los seres humanos (Cyert y March, 1963). Así, dichos límites son el resultado de las capacidades restringidas de los individuos para el procesamiento de toda la información relevante en la toma de decisiones en ambientes denominados complejos, debido a la incertidumbre y a la constante necesidad de utilización de juicios subjetivos (March y Simon, 1958). De acuerdo con March y Simon (1958), los gerentes (gestores) procesan parte de los estímulos relevantes y obtienen informaciones de acuerdo con su propia base cognitiva, es decir, las elecciones organizacionales son una función del sesgo humano y de sus preferencias. Hambrick y Mason (1984) extienden ese énfasis para los factores humanos en la estrategia con la teoría de los escalafones superiores (del inglés *upper echelon theory*).

La idea central de la mencionada teoría es que las cogniciones (capacidad mental), los valores y las percepciones del equipo de alta dirección influyen en la toma de decisiones estratégicas y, en consecuencia, en el desempeño organizacional (Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004; Hambrick, 2007; Hambrick y Mason, 1984). Hambrick y Mason (1984) defienden el argumento en el cual los gestores importan, puesto que las características intrínsecas y adquiridas a lo largo de sus trayectorias profesionales y académicas se reflejan en la gestión organizacional, es decir, ejercen influencia en la formulación y la adopción de la estrategia (Díaz-Fernández, González-Rodríguez y Simonetti, 2015).

Algunos de los estudios empíricos sobre la teoría de los escalafones superiores han analizado la correlación entre las características de los ejecutivos y el desempeño de la empresa (Simeon, 2001; Terjesen, Couto y Francisco, 2015). Los resultados encontrados demuestran que el género (Peni, 2014), la edad (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998), el nivel de formación (Wiersema y Bantel, 1992) y el tiempo en el cargo (Hambrick y Fukutomi, 1991) de los gerentes o el equipo de alta dirección influyen en el desempeño organizacional. Al tener en cuenta lo anterior, el objetivo general del estudio fue verificar la influencia de las características demográficas de los altos escalafones (gerentes, gestores, equipo de alta dirección y altos ejecutivos) en el desempeño económico empresarial de las empresas listadas en el sector no cíclico de la BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil) durante el año 2014.

Algunos de los estudios empíricos sobre la teoría de los escalafones superiores han analizado la correlación entre las características de los ejecutivos y el desempeño

de la empresa (Simeon, 2001; Terjesen, Couto y Francisco, 2015). Los resultados encontrados demuestran que el género (Peni, 2014), la edad (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998), el nivel de formación (Wiersema y Bantel, 1992) y el tiempo en el cargo (Hambrick y Fukutomi, 1991) de los gerentes o el equipo de alta dirección influyen en el desempeño organizacional. Al tener en cuenta lo anterior, el objetivo general del estudio fue verificar la influencia de las características demográficas de los altos escalafones (gerentes, gestores, equipo de alta dirección y altos ejecutivos) en el desempeño económico empresarial de las empresas listadas en el sector no cíclico de la BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil) durante el año 2014.

El estudio se justifica y se considera relevante debido al hecho de que es importante entender cómo las características demográficas de los altos ejecutivos brasileños influyen la rentabilidad de las empresas y si los resultados encontrados convergen o divergen de los estudios realizados en otros países. Hambrick (2007) argumenta que si se quiere entender por qué la organización actúa y ejecuta las acciones de determinada manera es necesario considerar las características de los altos ejecutivos.

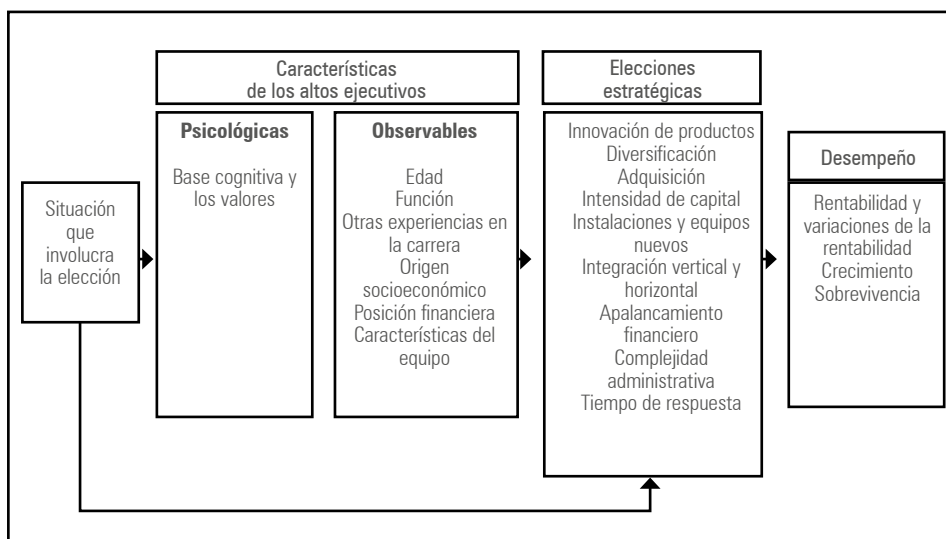
REVISIÓN DE LA LITERATURA

Teoría de los escalafones superiores

Un recurso potencialmente estratégico de la empresa son los líderes o el equipo de alta dirección puesto que están al frente de la organización y desempeñan un papel crucial en los resultados de la misma (Hambrick y Mason, 1984). Las decisiones estratégicas de estos gestores, sin embargo, no siempre son racionales (Cyert y March, 1963), dado que son influenciados por su talento gerencial, su conocimiento, sus habilidades y sus estilos cognitivos (Hambrick y Mason, 1984).

Hambrick y Mason (1984), en su obra seminal acerca de la teoría de los escalafones superiores, mencionan que las experiencias de los ejecutivos, sus valores y sus percepciones pueden influenciar en las interpretaciones de las situaciones que enfrentan y, a su vez, afectan sus decisiones y las prácticas adoptadas por una organización. La figura 1 presenta una visión general de dicha teoría.

Figura 1. Modelo inicial de la teoría de los escalafones superiores (*upper echelon theory*)



Fuente: adaptación de Hambrick y Mason (1984, p. 198)

En esencia, el modelo propuesto muestra que las características de base cognitiva, los valores y las percepciones de los ejecutivos influyen en la toma de decisiones y, en consecuencia, en el desempeño empresarial (Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004). La organización, en esta perspectiva, es un reflejo de las elecciones de los gestores o del equipo de alta dirección (Hambrick y Mason, 1984). Hambrick (2007) introdujo dos ideas subordinadas. La primera fue que el foco sobre las características debe ser sobre el equipo de la alta gerencia o gestión, puesto que producirá explicaciones de los resultados organizacionales más consistentes que únicamente analizar las características de un director general (*chief executive officer* o CEO). La segunda idea subordinada fue que ciertas características demográficas del equipo de la dirección, entre las que pueden citarse la experiencia profesional, la edad, la permanencia en la organización y el nivel de formación, pueden designar los resultados de la misma.

La teoría de los escalafones superiores puede suministrar tres beneficios principales: en primer lugar, puede ofrecer de manera sustancial mayor poder de proveer resultados organizacionales; en segundo, puede servir como base para la selección de desarrollo de los ejecutivos de nivel superior, y, por último, puede utilizarse para la estrategia con el desarrollo de la capacidad predictiva de los movimientos de la competencia (Hambrick y Mason, 1984).

En este contexto, Camelo-Ordaz, Hernández-Lara y Valle-Cabrera (2005) sugieren que la diversidad, la edad, el tiempo en el cargo y el nivel de formación (educación) de los gestores o del equipo de la dirección pueden estar asociados con la innovación

organizacional. Un mayor nivel de formación profesional de los altos ejecutivos o del equipo de la alta dirección tiene un efecto positivo sobre los resultados innovadores organizacionales. El nivel de formación refleja las competencias y las habilidades de las personas: cuanto mayor es el nivel de formación, más soluciones creativas se generan, lo que crea una mayor receptividad a la innovación (Camelo-Ordaz, Hernández-Lara y Valle-Cabrera, 2005).

De dicha manera, el nivel de formación es importante para el equipo de la dirección o gestión, dado que aumenta la capacidad de procesamiento de información y auxilia en la toma de decisiones estratégicas (Hambrick y Mason, 1984). El equipo de gestión que posee un nivel mayor de formación tiene una mejor perspectiva de la organización, así como la capacidad de asumir riesgos (Wiersema y Bantel, 1992), lo que influye en sentido positivo en el desempeño (King, Srivastav y Williams, 2016). Debido a ello el presente trabajo propone la siguiente hipótesis:

H₁: el nivel de formación de los gestores o del equipo de la alta dirección puede estar asociado en sentido positivo con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo).

Buchholtz y Ribbens (1994) encontraron que, a medida que avanza la edad, los gestores pueden llegar a tornarse menos susceptibles en cuanto a la adaptación de nuevas ideas y prácticas. También comentan que los gerentes más viejos pueden estar más involucrados en la organización, desde los puntos de vista emocional y financiero, para conservar su posición y, por lo tanto, no están dispuestos a comprometerse con nuevas prácticas de gestión. Por otro lado, los gestores más jóvenes están más entusiasmados y tienen mayor propensión y capacidad de asumir riesgos. Como resultado, tienden a tomar decisiones estratégicas más arriesgadas (Ensley, Pearson y Pearce, 2003).

La edad de los gestores o del equipo de alta dirección influencia en la gestión empresarial, así como la actitud de asumir riesgos (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998) y el desempeño organizacional (Cline y Yore, 2016). Por consiguiente, se conjetura la siguiente hipótesis:

H₂: la edad de los gestores del alto escalafón presenta una relación negativa con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo).

Otra característica que la literatura expone es la representación femenina en el equipo de la dirección, lo que trae informativos, diversidad social y beneficios en la toma de decisiones pues enriquece los comportamientos exhibidos por los gerentes en toda la empresa y motiva las mujeres a optar por la gerencia. En consecuencia, mejora el desempeño de las tareas gerenciales, lo que puede llevar a mejorar el desempeño organizacional (Dezsö y Ross, 2012; Peni, 2014). Se plantea la siguiente hipótesis:

H₃: la representación femenina en el equipo de gestión presenta una relación positiva con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo).

Finkelstein y Hambrick (1990) revelan que el largo período que ocupa un gerente en la misma posición conduce a que se convierta en retrógrado, atrasado y resistente

al cambio. A medida que aumenta el tiempo en el cargo, en forma gradual tiende a hacer menos cambios estratégicos. Dhaouadi (2014) afirma que la edad y el tiempo en el cargo son indicadores de experiencia y habilidades, aunque también lo son de riesgo, aversión, conservadorismo, afianzamiento y retardo en la toma de decisiones.

Los ejecutivos que permanecen por un largo período en un mismo cargo se comprometen solamente con la estrategia deliberada e ignoran pedidos de cambio. Así, puede esperarse que se mantengan en un *statu quo*, lo que influye en sentido negativo en el desempeño organizacional (Hambrick y Fukutomi, 1991; Simsek, 2007; Bortoluzzi, Zakaria, Santos y Lunkes, 2016). Por dicho motivo el presente trabajo propone la siguiente hipótesis:

H₄: el tiempo en el cargo de los gestores o los miembros del equipo de alta dirección presentan una relación negativa con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo).

Evaluación de desempeño

Al tener en cuenta lo expuesto sobre la teoría de los escalafones superiores queda claro el impacto del gestor principal o del equipo de alta dirección en el desempeño organizacional. Por consiguiente, en las empresas se usan por lo común tres medidas para evaluar si las características de los ejecutivos influyen en el desempeño organizacional, que son: el retorno sobre o activo (ROA) (Carpenter, 2002; Peni, 2012; Dhaouadi (2014); Cline y Yore, 2016; King, Srivastav y Williams, 2016); el retorno sobre el patrimonio (ROE) (Mishra y Nielsen, 1999) y el Q de Tobin (Dezső y Ross, 2012; Yang y Zhao, 2014).

Uno de los principales índices utilizados para medir la rentabilidad es el ROA, que consiste en la relación entre el retorno obtenido por la organización comparado con su activo (inversión total o ROA, que en inglés se escribe *return on equity*) y que hace posible identificar cómo el margen de beneficio aumenta o disminuye, así como la eficiencia de los activos en producir ventas (Casa Nova, 2002). Existen algunos estudios que analizan la asociación de las características demográficas de los escalafones superiores con la evaluación del desempeño empresarial.

El estudio de Peni (2012) examina la asociación entre las características de los gestores del alto escalafón y del presidente del consejo de administración mediante la medición, por medio del ROA, del desempeño empresarial en 500 empresas en el índice Standard & Poors (S&P). Los hallazgos indican una relación positiva entre la presencia de ejecutivos y algunos de los presidentes de género femenino con el desempeño de la empresa. Por otro lado, Carpenter (2002) analizó la relación entre la heterogeneidad del equipo de dirección (experiencia internacional, educación y tiempo de cargo) y el desempeño organizacional, por medio de la aplicación del ROA. El estudio incluyó como parte de la población grandes y medianas empresas del índice industrial S&P. Los resultados indican que la heterogeneidad del equipo de dirección y gestión influye en el desempeño, pero ello depende del contexto estratégico y social del equipo de la alta dirección o gestión.

Otros estudios, como el de Cline y Yore (2016), analizaron la relación entre edad y experiencia de los gestores y el desempeño organizacional (ROA) en las empresas listadas en S&P. Los resultados apuntan que el avance de la edad de los gestores afecta en sentido negativo al desempeño de la organización; sin embargo, el aumento de la experiencia contribuye al aumento de la riqueza de los accionistas. King, Srivastav y Williams (2016), al analizar la relación entre nivel de formación y desempeño organizacional (ROA), verificaron que los gestores del sector bancario que se formaron en mejores cursos de MBA obtuvieron mayor rentabilidad que gestores educados en cursos considerados más bajos. Además, los gestores con mejor formación fueron más propensos a hacer inversiones más arriesgadas e innovadoras, lo que resultó en un mejor desempeño.

Wang y Gao (2010) analizaron la correlación entre el tempo en el cargo del equipo de la dirección y el desempeño medido por el ROA en 73 empresas inmobiliarias en el mercado chino. Los resultados elucidaron que la relación de ambas variables influyó en el desempeño medido por el ROA y la Q de Tobin en forma negativa en el corto plazo y de manera positiva en el largo plazo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En términos de marco metodológico, los objetivos de este estudio se caracterizan por ser descriptivos, puesto que apunta a verificar la existencia de la influencia de las características demográficas de los altos escalafones en el desempeño económico empresarial de las empresas, representados por un indicador económico-financiero. En cuanto a los procedimientos técnicos, el estudio se caracteriza como una investigación documental, toda vez que la recolección de los datos se llevó a cabo por medio de las declaraciones contables y de informes financieros de las empresas listadas en el sector no cíclico (Marconi y Lakatos, 2010). Con respecto al abordaje de la investigación, se encaja como cuantitativa, debido a que se emplearon recursos estadísticos, como el coeficiente de correlación y el análisis de regresión (Soares, 2003).

El estudio utilizó empresas del sector no cíclico listadas en la BM&FBOVESPA, en el período de 2014. La elección de esta población se debió a la posibilidad de acceso a las informaciones financieras sobre los resultados anuales como balance patrimonial y resultado del ejercicio por medio del software econométrico, así como sobre datos sobre las características de los ejecutivos del escalafón superior. El sector no cíclico fue escogido debido a que posee una corrección menor con la economía en la relación con los demás sectores, lo que quiere decir que en épocas de recesión el consumo de estos productos tiende a no ser tan afectado porque se consideran bienes esenciales de consumo.

Los datos referentes al ROA de las empresas se recolectaron del software econométrico. Los datos relacionados con la teoría de los escalafones superiores se obtuvieron por medio del sitio web de la BM&FBOVESPA empresa por empresa; estas informaciones se encontraron en el ítem de los formularios de

las referencias, que hacen parte de la opción de los informes financieros, en el subítem asamblea y administración. La información se recolectó en el período del 1 al 19 de septiembre de 2015.

La población de estudio resultó en 45 empresas del sector no cíclico listadas en la BM&FBOVESPA, de las cuales 43 presentaron datos en el software econométrico; de ellas, tres terminaron sus actividades antes de 2014 y una no presentó el valor de retorno sobre el activo (ROA), lo que condujo a una muestra de 39 compañías.

Las informaciones fueron manipuladas en el software *R*, mediante el que se obtuvieron el análisis descriptivo de las variables, la matriz de correlación de Pearson y los modelos de regresión múltiple.

Más adelante, para corroborar las hipótesis propuestas se utilizó: para la hipótesis 1, que busca analizar el nivel de formación de los gestores o miembro del equipo de la alta dirección, una categorización de 0 (no tiene o no posee), 1 (especialización o MBA), 2 (otra maestría) y 3 (doctorado o posdoctorado); para las hipótesis 2 y 4 se acudió a la media de la edad y del tiempo en el cargo de cada gestor o miembro del equipo de la alta dirección; por último, para la hipótesis 3 se empleó el porcentaje de mujeres en el cargo de dirección.

En el análisis de los resultados se probaron tres modelos de regresión para verificar cuál de ellos explicaría de mejor manera las variables planteadas. En ese sentido, para la selección del mejor modelo se usaron dos criterios de información el de Akaike (AIC) y el bayesiano (BIC). El criterio de Akaike se escogió por ser una medida comparativa entre modelos con diferentes números de constructos. Así, los valores AIC más próximos de cero indicaron el mejor ajuste y la mayor parsimonia (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005). Dada una colección de modelos para los datos, el AIC estimó la cantidad de cada modelo, en relación con cada uno de los otros modelos, con lo que se accedió a un medio para la selección respectiva. Por otro lado, el criterio bayesiano se seleccionó porque incluye como presupuesto la existencia de un “modelo verdadero” que propone la relación entre las variables dependientes y las independientes entre los diversos modelos sobre la selección; así, el modelo con menor BIC se consideró como el de mejor ajuste.

RESULTADOS

Con respecto al perfil de los 182 gestores de las 39 empresas de la muestra, se verificó que el 92,8% fueron hombres y el 7,1% mujeres. Parece ser que en el sector analizado el porcentaje de mujeres en cargos de dirección o gestión es bajo. En lo que se refiere a la edad media de los gestores hombres, se encontró que fue de 46 años, con un tiempo medio en el cargo de 5,11 años. Para los gestores mujeres se halló una edad media de 44 años, con tiempo medio en el cargo de 7 años. En relación con la formación de los gestores o miembro del equipo de la alta dirección, en la muestra se encontró que el 53,2% poseían especialización o MBA, 29,6% no tenían posgrado, 23% se graduaron en otras maestrías y el 8% poseía doctorado.

Para evaluar la relación entre el desempeño de las empresas y las características demográficas de los altos escalafones (formación, edad, género y tiempo en el cargo), en primer lugar se elaboró la tabla 1, en la que se puede observar el análisis descriptivo de las variables dependientes e independientes.

Tabla 1. Análisis descriptivo de las variables (años)

VARIABLES	Número de observaciones	Media	Desviación estándar	Valor mínimo	Valor máximo
Edad	34	4,76	4,60	36,80	57,00
Tiempo en el cargo	34	6,08	6,36	1,20	33,00
Porcentaje de mujeres	34	0,05	0,09	0,00	0,33
ROA	34	3,09	7,29	-9,80	19,30

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de la tabla 1 se excluyeron cinco empresas para ser consideradas atípicas (*outliers*), debido a que presentaban el valor del ROA elevado, en el sentido negativo o en el positivo. La tabla 2 muestra la matriz de correlación lineal de Pearson, a fin de medir el grado de correlación entre las variables. El concepto de asociación, representado por el coeficiente de correlación de Pearson (r), es esencial para describir la relación entre dos variables en el análisis de regresión múltiple (Hair *et al.* 2005).

Tabla 2. Matriz de correlación lineal de Pearson

VARIABLES	Edad	Formulación	Logaritmo natural del tiempo en el cargo	Porcentaje de mujeres	ROA
Edad	1,0000				
Formulación	-0,3951*	1,0000			
Logaritmo natural del tiempo en el cargo	0,4806**	-0,5046**	1,0000		
Porcentaje de mujeres	-0,1546	0,1685	-0,0336	1,0000	
ROA	-0,0532	0,3892*	0,0306	0,4501**	1,0000

Nota: *: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$

Fuente: elaboración propia

Daiane Antonini Bortoluzzi · Maryely Andrea Jimenez Franco · Silvio Aparecido Silva · Rogério João Lunkes
La Influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico

Como puede observarse en la tabla 2, las correlaciones que presentaron mayor significancia fueron la formación y el género en el equipo de dirección o gestión. Las variables género y tiempo en el cargo no presentaron distribución normal, por lo que la variable tiempo en el cargo se transformó en logarítmica y para el género se utilizó el coeficiente de correlación por rango de Spearman, como una medida de correlación no paramétrica. Este cálculo resultó en un valor de 0,4574, que se considera significativo.

Es importante señalar también que se constató correlación negativa y significativa para la formación (educación) y la edad, es decir, cuanto mayor es la edad promedio de los gestores (directores) menor es su formación. Y, en consecuencia, hubo una correlación negativa y significativa para el tiempo en el cargo y la formación, esto es, cuanto más tiempo en el cargo menor es la formación del ejecutivo. En la tabla 3 se muestran tres modelos de regresión, a fin de verificar cuál de ellos explicaría de mejor manera las variables.

Tabla 3. Modelos de regresión lineal múltiple

Modelo	r ²	r ² ajustado	F	Valor de p
Modelo 1	0,3655	0,278	4,176	0,008606**
Coeficientes	β	EP	t	Valor de p
Intercepto	-15,8667	13,5796	-1168	0,2522
Edad	0,1219	0,275	0,443	0,6609
Formación	8,7981	3,2457	2,711	0,0112*
Logaritmo natural del tiempo en el cargo	2,4652	1,8259	1,35	0,1874
Género	30,4809	11,8603	2,57	0,0156 *
Modelo 2	0,3612	0,2973	5,654	0,003412**
Coeficientes	β	EP	t	Valor de p
Intercepto	-10,237	4,733	-2,163	0,0386 *
Formación	8,541	3,15	2,711	0,0110 *
Logaritmo natural del tiempo en el cargo	2,759	1,679	1,644	0,1107
Género	29,812	11,605	2,569	0,0154 *
Modelo 3	0,3036	0,2587	6,759	0,003663**
Coeficientes	β	EP	t	P-valor
Intercepto	-3,789	2,720	-1,393	0,174
Formación	5,919	2,79	2,121	0,0420 *
Género	30,965	11,898	2,603	0,0141 *

Nota: *: p < 0,05, **: p < 0,01

Fuente: elaboración propia

El primer modelo presenta las cuatro variables y se verificó que las variables formación y género tuvieron mayor significancia. De esta forma, en el segundo modelo se excluyó la variable edad puesto que mostró menor significancia; con esas alteraciones el valor r^2 ajustado aumentó de 0,278 a 0,2973. Del mismo modo, en el tercer modelo se excluyó la variable tiempo en el cargo por presentar menor significancia; sin embargo, el r^2 ajustado redujo su valor a 0,2587. Por eso se elaboró la tabla 4 como criterio de selección de modelo.

Tabla 4. Criterio de selección de modelo

Modelo	AIC	BIC	ERP
Modelo 1	227,051	236,209	6,191
Modelo 2	225,280	232,912	6,108
Modelo 3	226,212	232,317	6,273

Fuente: elaboración propia

De esta manera, según el criterio de selección del AIC el mejor modelo fue el 2 (225,280) y de acuerdo con el BIC fue el 3 (232,317). Por lo tanto, se calculó la desviación (ERP) entre los criterios de selección del modelo y se constató que el de menor error fue el 2 (6,108). En conclusión, se verificó que el modelo que mejor explicó las variables fue el 2.

Por lo tanto, se puede decir que el nivel de formación del equipo de alta dirección o gestión tuvo asociación positiva con el desempeño (retorno sobre el activo), de modo que la hipótesis 1 (H_1) se aceptó, lo que está de acuerdo con la teoría que afirma que cuantos más años de formación el gestor posea mayor será la rentabilidad de la organización (Hambrick y Mason, 1984), así como con los hallazgos de los estudios de Wiersema y Bantel (1992) y de King, Srivastav y Williams (2016).

La segunda hipótesis (H_2), que defiende que la edad de los gestores del alto escalafón presenta una relación negativa con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo), no fue estadísticamente sostenida.

Con respecto a la tercera hipótesis (H_3), se verificó que las empresas con gestores del sexo femenino en el equipo de dirección o gestión presentaron un desempeño mayor frente a las que tienen solo gestores del sexo masculino, lo que corrobora los hallazgos de Peni (2014) y Dezsö y Ross (2012), que mencionan que la participación de mujeres en la gestión contribuye al desempeño organizacional. Se observa así que las mujeres hicieron considerables incursiones en dominios por tradición dominados por hombres (Dezsö y Ross, 2012). Sin embargo, según la encuesta "Women in Business 2015", de Grant Thornton International (Lagerberg, 2015), el 57% de las empresas en Brasil no poseen mujeres en los cargos de liderazgo, lo que coloca al país en la tercera posición entre los que los que menos promueven individuos de género

femenino para posiciones más altas como gerencia o dirección. Por consiguiente, en el presente estudio la baja representación femenina, el 7,1%, refleja el gran número de empresas sin mujeres en el equipo de gestión o de dirección empresarial.

Con el fin de verificar si el tiempo en el cargo de los gestores del escalafón superior presentó una relación negativa con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo) se probó la hipótesis H_4 . Los hallazgos no la corroboraron y, por el contrario, se observó un efecto positivo frente a los resultados del estudio de Dhaouadi (2014) y Simsek (2007). Sin embargo, dicha variable no presentó una correlación significativa en el modelo, así como tampoco el β , pero, al retirarla del modelo 3, el valor del r^2 decreció.

CONSIDERACIONES FINALES

La teoría de los escalafones superiores fue introducida por Hambrick y Mason (1984) y además es un modelo de procesamiento de información comportamental que se basa en dos premisas centrales y entrelazadas. La primera afirma que los ejecutivos actúan con base en sus interpretaciones de las situaciones estratégicas que enfrentan y la segunda asegura que estas interpretaciones personalizadas las causan las experiencias, los valores y las personalidades de los ejecutivos.

El desempeño de las empresas que hicieron parte de la muestra de este estudio se midió por el retorno sobre activos (ROA), un indicador común de desempeño a corto plazo, calculado por la división del beneficio operacional y del activo total medio (Finkelstein y D'Aveni, 1994).

De esta manera, el presente trabajo tuvo como objetivo verificar la existencia de la influencia de las características demográficas de los altos ejecutivos en el desempeño económico empresarial de las empresas listadas en el sector no cíclico de la BM&FBOVESPA en el año de 2014. La muestra del estudio resultó en 39 empresas del sector no cíclico y de ella se recolectaron los datos de 182 directores.

A partir de los resultados de esta investigación es posible afirmar, en relación con la hipótesis H_1 , que el nivel de formación del equipo de gestión y dirección está asociado en sentido positivo con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo), lo que corrobora la teoría de los escalafones superiores, lo que se debe a que un mayor nivel de formación aumenta la capacidad de procesamiento de la información y mejora la toma de decisiones y el rendimiento organizacional.

Se observó también que la hipótesis H_2 no se sostuvo el sentido estadístico, lo que quiere decir que la edad de los gestores del alto escalafón presentó una relación negativa con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo). Con respecto a la hipótesis H_3 , se verificó que las empresas con gestores del sexo femenino en el equipo de dirección o gestión presentaron un desempeño mayor frente a las que solo poseían gestores de sexo masculino. Este hallazgo corrobora lo encontrado la literatura, puesto que la diversidad en el equipo de gestión mejora la toma de decisión y el desempeño organizacional.

Por último, con respecto a la hipótesis H_4 se observó que el tiempo en el cargo de los gestores del alto escalafón presentó una relación positiva con el desempeño organizacional (retorno sobre el activo). Sin embargo, esta variable no tuvo una correlación significativa en el modelo, ni tampoco el β , pero al retirarla, en el modelo 3, el valor de r^2 decreció.

Por lo tanto, es relevante que las empresas inviertan en la formación de gestores y los equipos de dirección o gestión con miembros que posean un buen nivel de formación, así como la inclusión de la representación femenina con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisión y, en consecuencia, mejorar el desempeño organizacional.

Como limitaciones encontradas en el estudio, es relevante destacar que la muestra de la investigación tuvo representación apenas de un sector y por un número relativamente pequeño de empresas. Por otro lado, a pesar de que los datos sobre los altos ejecutivos están disponibles en el sitio web de la BM&FBOVESPA lo que garantiza la confiabilidad de la información, algunos datos no estuvieron de acuerdo con otros, como, por ejemplo, la página web de la empresa, hubo dificultad en la búsqueda y el acceso a la información y se presentó la ausencia de algunos valores.

Por último, se sugiere llevar a cabo estudios que prueben la teoría de los escalafones superiores en el uso de la economía psicológica y en el descubrimiento de anomalías comportamentales para identificar las características individuales que afectan el procesamiento de las informaciones. Características como nacionalidad, religión o familia de los miembros del escalafón superior pueden modelar el comportamiento humano y afectar la manera de procesar la información. Se recomienda que la investigación sobre la teoría de los escalafones superiores haga más uso de eventos especiales, como la crisis financiera, a fin de probar cómo cambios externos pueden influenciar la construcción de la situación y para resolver los problemas de causalidad.

REFERENCIAS

- Bortoluzzi, D.A., Zakaria, J., Santos, E.A., e Lunkes, R.J. (2016). A influência das características dos executivos de alto escalão sobre a estrutura de capital: Um estudo em empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Espacios*, 37(37), 1-24.
- Buchholtz, A. K., & Ribbens, B. A. (1994). Role of chief executive officers in takeover resistance: Effects of CEO incentives and individual characteristics. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 554-579. URL: <http://www.jstor.org/stable/256700>
- Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. B., & Valle-Cabrera, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24(8), 683-705. DOI: 10.1108/02621710510613726

Daiane Antonini Bortoluzzi · Maryely Andrea Jimenez Franco · Silvio Aparecido Silva · Rogério João Lunkes
La Influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico

- 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*, 23(3), 275-284. DOI: 10.1002/smj.226
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.001
- Casa Nova, S. P. D. C. (2002). *Utilização da análise por envoltória de dados (DEA) na análise de demonstrações contábeis* (disertación doctoral, Universidade de São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-11122002-092458/pt-br.php>
- Cline, B. N., & Yore, A. S. (2016). Silverback CEOs: Age, experience, and firm value. *Journal of Empirical Finance*, 35, 169-188. DOI: 10.1016/j.jempfin.2015.11.002
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, 2ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089. DOI: 10.1002/smj.1955
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322-331. DOI: 10.1016/j.emj.2015.03.004
- Dhaouadi, K. (2014). The influence of top management team traits on corporate financial performance in the US. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 31(3), 200-213. DOI: 10.1002/cjas.1288
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346. DOI: 10.1016/S1053-4822(03)00020-2
- Finkelstein, S., & D'Aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108. URL: <http://www.jstor.org/stable/256667>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. DOI: 10.2307/2393314
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., e Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. URL: <http://www.jstor.org/stable/20159303>
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *The Academy of Management Review*, 16(4), 719-742. URL: <http://www.jstor.org/stable/258978>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of management review*, 9(2), 193-206. URL: <http://www.jstor.org/stable/258434>
- King, T., Srivastav, A., & Williams, J. (2016). What's in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*, 37, 287-308. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2016.01.003
- Lagerberg, F. (2015). *Women in business: the path to leadership*. Grand Tornton International. Recuperado de <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2015/>
- Lo, F. Y., & Fu, P. H. (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2182-2186. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.12.027
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Marconi, M. D. A., e Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Altas.
- Mishra, C. S., & Nielsen, J. F. (1999). The association between bank performance, board independence, and CEO pay-performance sensitivity. *Managerial Finance*, 25(10), 22-33. DOI: 10.1108/03074359910766208
- Peni, E. (2014). CEO and chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 185-205. DOI: 10.1007/s10997-012-9224-7
- Simeon, R. (2001). Top team characteristics and the business strategies of Japanese firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 4-12. DOI: 10.1108/14720700110394344
- Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653-662. DOI: 10.1002/smj.599
- Soares, E. (2003). *Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas*. São Paulo: Atlas.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 1-37. DOI: 10.1007/s10997-014-9307-8

Daiane Antonini Bortoluzzi · Maryely Andrea Jimenez Franco · Silvio Aparecido Silva · Rogério João Lunkes
La Influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico

- Wang, L., & Gao, P. (2010, agosto). An empirical research on the relationship between top management teams' tenure and firm performance: Evidence from Chinese listed real estate companies. En *Management and Service Science (MASS)*, 2010 International Conference on Management and Service Science (pp. 1-4). IEEE. DOI: 10.1109/ICMSS.2010.5577205
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121. URL: <http://www.jstor.org/stable/256474>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *The Academy of Management Review*, 23(1), 133-153. URL: <http://www.jstor.org/stable/259103>
- Yang, T., & Zhao, S. (2014). CEO duality and firm performance: Evidence from an exogenous shock to the competitive environment. *Journal of Banking & Finance*, 49, 534-552. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2014.04.008