

YASMINA ARAUJO CABRERA \*  
JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN \*

## Factores explicativos de las diferencias en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura y planteamiento de las hipótesis. 3. Metodología. 4. Análisis estadísticos y discusión de los resultados. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

**RESUMEN:** El trabajo de investigación que se presenta en este documento pretende contribuir a las investigaciones que apuestan por la no universalidad del trabajo directivo, ofreciendo apoyo teórico y empírico a la aproximación contingente de la dirección. En concreto, a partir de una muestra de 276 directivos pertenecientes a empresas del sector fabricación y distribución en Gran Canaria, se validan una serie de hipótesis relativas a la influencia que ejercen el área funcional, el nivel jerárquico, el sector y el tipo de entorno en que opere la empresa sobre el ejercicio de roles directivos.

**Palabras clave:** Trabajo directivo, roles de Mintzberg, factores diferenciadores.

**ABSTRACT:** This paper is included in the research stream which defends the non-universality of the managerial work, giving theoretical and empirical support to the contingent approach of management. In that sense, several hypotheses about the influence of the functional area, the hierarchical level, the industry and the firm's environment on the managerial roles are tested through a sample of 276 managers belonging to manufacturing and distribution businesses in Gran Canaria.

**Key words:** Managerial work, Mintzberg's roles, differentiation factors.

### 1. Introducción

En el marco actual en que nos movemos, cada vez más global, intenso y dinámico, la dirección tiene su principal protagonismo, decisivo en la evolución y en los

\* Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

resultados de la empresa. Más específicamente, la dirección tendrá que actuar estratégicamente, desarrollando una cultura organizativa que la diferencie y facilite la ventaja competitiva. Por ello, la presencia de buenos directivos, la competencia directiva, es la clave de la organización.

Esta importancia manifiesta del papel del directivo en la sociedad ha sido reconocida desde comienzos de siglo, generando abundante literatura al respecto. La mayor parte de estos trabajos, sobre todo los integrados en la denominada «visión clásica», se han aproximado a la actividad directiva desde una óptica de procesos, es decir, categorizando la misma en actividades como planificación, organización, dirección o control. Sin embargo, hay autores que consideran que esta forma de conceptualizar el trabajo directivo realmente responde a la forma en que el directivo debería comportarse, pero no a la manera en que realmente se comporta (BICKERSTAFFE, 1981; KOTTER, 1982a). Ello ha motivado la aparición de una corriente de pensamiento alternativa de tipo descriptiva, que define el trabajo del directivo de acuerdo con las actividades que realmente realiza. Los resultados de estas investigaciones han evidenciado que la realidad del trabajo directivo no coincide con el mito del comportamiento lógico, bien organizado, funcional y sistemático con el que tradicionalmente se ha caracterizado a la función de la dirección (KOTTER, 1982ab; CONGER y KOTTER, 1987).

En este contexto, uno de los principales exponentes de esta corriente de investigación es MINTZBERG (1983). En efecto, este autor, utilizando como metodología la observación estructurada, trató de averiguar qué hacían los directivos en la práctica y cuáles eran las características que definían su trabajo y lo diferenciaban del de otros profesionales. Con este propósito emprendió una investigación, donde se sistematizaba la información empírica disponible sobre el trabajo de los directivos. Asimismo, en este trabajo de investigación reconocía que la identificación de factores responsables de las diferencias en el trabajo directivo constituía un tema de investigación sobre el que apenas se habían realizado trabajos de naturaleza empírica. Más específicamente, la mayor parte de los estudios en materia directiva han intentado revelar la existencia de patrones comunes, dejando a un lado el análisis de posibles variaciones relativas al puesto específico que ocupa el directivo, diferencias individuales o variables de entorno. Al respecto, son muchos los autores (p. ej., MINTZBERG, 1983; WHITELEY, 1985; STEWART, 1994) que reconocen la importancia que tiene el conocimiento de similitudes y diferencias en el trabajo directivo, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, para aspectos como selección, evaluación, formación o administración de recompensas. Por lo tanto, considerando la carencia de investigaciones relacionadas con estas variables y la importancia que pueden tener las mismas para el desarrollo futuro de una teoría de contingencia sobre trabajo directivo, la presente investigación se ha centrado en la identificación empírica de factores responsables de las diferencias en la actividad directiva desde el punto de vista de los roles de MINTZBERG (1983).

El trabajo comienza revisando las principales investigaciones que analizan la problemática anterior, estableciéndose, derivadas de éstas, las hipótesis de contraste. A continuación se describe la metodología, presentándose en un tercer apartado el análisis estadístico y la discusión de resultados. Finalmente, la última sección revela las principales conclusiones obtenidas.

## 2. Revisión de la literatura y planteamiento de las hipótesis

### LA VALIDEZ DE LAS FUNCIONES CLÁSICAS COMO CONCEPTUALIZACIÓN DEL TRABAJO DIRECTIVO

Cuando pensamos en una organización pensamos en la dirección. Si bien es cierto que las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean, realmente lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas —grupo informal— es la presencia de algún sistema de autoridad y administración personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos (MINTZBERG, 1991a). La dirección, por tanto, se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, muy en especial, a los hombres que trabajan en ella, su principal objetivo (CUERVO GARCÍA, 1996). Más concretamente, la esencia de la tarea directiva consiste en conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios (DRUCKER, 1989, en CUERVO GARCÍA, 1996).

Así, la integración de esfuerzos dirigidos por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar, ha existido durante miles de años. Sin embargo, no ha sido hasta este siglo que las organizaciones y la dirección de las mismas se han vuelto tema de investigación sistemática, que ha adquirido un conjunto de conocimientos y se ha convertido en una disciplina de estudio formal (DESSLER, 1998). En este contexto, el aporte de los investigadores al estudio de la organización fue notablemente pequeño hasta principios de los años cincuenta; sin embargo, en las últimas tres o cuatro décadas ha aumentado considerablemente la publicación de escritos provenientes de diferentes ámbitos académicos. La mayor parte de estos trabajos, sobre todo los integrados en la denominada «visión clásica», están organizados en relación a las funciones directivas clásicas introducidas por FAYOL (1916) y ampliadas por otros autores como GULICK y URWICK (1937). La definición de las funciones directivas desde esta perspectiva funcionalista, lejos de estar en desuso, dado el momento del tiempo en que fueron formuladas, siguen estudiándose en la mayor parte de los manuales de *management*. Al respecto, CARROLL y GUILLÉN (1987: 49) reconocían que, desde su punto de vista, «[...] las funciones clásicas todavía representaban la manera más útil de conceptualizar el trabajo del directivo, ya que nos proporcionan un método claro de clasificación de la ingente cantidad de actividades diferentes que realizan los directivos», en este sentido, «[...] desde una perspectiva funcionalista, las funciones clásicas de la dirección son una forma de examinar fenómenos complejos y ayudarnos a entender a las organizaciones y las partes que las constituyen a través de las actividades en ellas identificadas». En la misma línea, DONNELLY *et al.* (1997: 8) reconocen que «[...] el enfoque clásico sigue siendo un área central del conocimiento para el directivo moderno». Sin embargo, si observamos a un directivo mientras trabaja y luego intentamos enlazar sus actividades en dichas funciones nos resultará difícil. De hecho, estas funciones no describen en absoluto el trabajo que realiza realmente el directivo (MINTZBERG, 1983, 1990), sino que «[...] describen determinados objetivos vagos, al no ser más que formas de indicar lo que tenemos que explicar» (BRAYBROOKE, 1964: 537).

Entre los autores más críticos hacia las funciones directivas encontramos a CARLSON (1951: 24), al afirmar que «[...] si le preguntamos a un director cuándo está coordinando o cuánta coordinación ha estado realizando a lo largo de un día no lo sabría; tampoco podría decírnoslo el observador más hábil. Lo mismo podría afirmarse de los conceptos de planificación, de dirección, organización o de control, en los utilizados por Barnard en su análisis de las funciones ejecutivas». En la misma línea, FORES y GLOVER (1976: 104) consideran que: «[...] bajo la perspectiva clásica, el trabajo del directivo es organizar, coordinar, planificar y controlar. Esta idea ha sido alentada por el desarrollo de la ciencia del *management* la cual se concentra sobre todo en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, la observación muestra que esta visión clásica es más bien una ficción que satisface a aquellos que desean definir el trabajo directivo de una forma que resulta adecuada para la discusión científica convencional. En realidad el trabajo del directivo es complejo, confuso y rara vez predecible». En línea con lo anterior, KOTTER (1982ab) y CONGER y KOTTER (1987) detectaron que la realidad del trabajo directivo no coincidía con el mito del comportamiento lógico, bien organizado, funcional y sistemático con que tradicionalmente se ha caracterizado a la función de la dirección.

Más recientemente, STEWART y BARSOUX (1994:166) corroboran lo expuesto años antes por CARLSON (1951) al manifestar que «[...] El definir a la dirección como planificación, organización, dirección, coordinación y control, no resulta útil para describir la naturaleza del trabajo directivo, puesto que se trata de categorías demasiado generales para englobar la diversidad de los trabajos directivos». En línea con lo anterior, TRACEY y HINKIN (1994) consideran que la definición de la dirección de acuerdo al sistema clásico genera como resultado una estricta adhesión a las normas y regulaciones, existiendo escaso margen para la libertad, la creatividad y la capacidad innovadora individual.

Las críticas de Carlson, así como los hallazgos de trabajos de campo de autores como STEWART (1976ab, 1982, 1991ab), KOTTER (1982ab) o MINTZBERG (1983), evidencian la dificultad de encontrar un paralelismo entre el trabajo diario del directivo y las funciones consideradas clásicas, dando pie así al surgimiento de una nueva corriente de trabajos sobre el directivo, cuyo estudio abordamos en el apartado siguiente.

### EL DIRECTIVO, DEFINIDO EN FUNCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN SU TRABAJO

Bajo esta denominación encuadramos el estudio de aquellas corrientes de pensamiento que definen el trabajo del directivo en función de las actividades que realiza y que han surgido como consecuencia de la imposibilidad de encuadrar las funciones directivas en actividades como planificación, organización o control. KOONTZ (1980: 181) denomina a esta perspectiva «aproximación a los estilos de dirección», y consiste en observar lo que hace el directivo, para posteriormente extraer conclusiones respecto a las actividades que realiza. Al mismo tiempo, SNYDER y WHEELEN (1981) se refieren a este enfoque como la «teoría del rol». En relación a ella consideran que, «[...] en realidad, esta teoría no es muy diferente respecto a la teoría de procesos comenzada por Fayol. Mintzberg discrepa del término “funciones” empleado por los teóricos de proceso; en su lugar prefiere denominarlo “actividades” o más específicamente “roles”; sin embargo, los roles por él definidos contienen el mismo aspecto funcional que los descritos por Fayol, puesto que am-

bos términos se refieren a un conjunto de actividades de las cuales son responsables los directivos» (SNYDER y WHEELLEN, 1981: 249). Para estos autores la gran diferencia entre la teoría de procesos y la teoría del rol de Mintzberg es que «[...] la primera de ellas se enfoca sobre grupos más amplios de actividades, mientras que la teoría del rol se refiere a un conjunto de actividades más específicas» (SNYDER y WHEELLEN, 1981: 253).

En este contexto, puede observarse que no existe unanimidad respecto a la denominación que se le dará a este campo de estudio. Además, los dos autores anteriormente señalados hablan del enfoque de «estilos de dirección» y «teoría del rol», haciendo referencia únicamente al trabajo de MINTZBERG (1983) y a los estudios que con posterioridad han tratado de validar el mismo. Sin embargo, la realidad es que, con anterioridad a la obra de MINTZBERG (1973)<sup>1</sup>, ya existía esta forma de abordar el trabajo directivo (CARLSON, 1951; GOULDNER, 1955; MARTIN, 1956; BURNS, 1957; DALTON, 1959; HEMPHILL, 1959; KAY, 1959; COPEMAN *et al.*, 1963; BREWER y TOMLINSON, 1964; DUBIN y SPRAY, 1964; KELLY, 1964; SAYLES, 1964; HORNE y LUPTON, 1965; CAMPBELL *et al.*, 1970; PHEYSEY, 1972) y con posterioridad a él se han realizado muchos estudios utilizando diferentes metodologías tratando el mismo tema (p. ej., CHILD y ELLIS, 1973; FLETCHER, 1973; STEWART, 1976ab, 1982, 1991ab; NICHOLS y BEYNON, 1977; BUSSOM *et al.*, 1981; LARSON *et al.*, 1981; KOTTER, 1982ab; MCCALL y KAPLAN, 1985; BOISOT y LIANG, 1992; FONDAS, 1997). Por ello, a lo largo de este apartado trataremos de integrar todos estos trabajos y nos referiremos a ellos como «el directivo definido en función de las actividades que realiza». Sin embargo, existe un problema añadido al de la definición, y es que no todos los autores han descrito el trabajo del directivo atendiendo a las mismas variables. Así, WHITELEY (1985) estudia el trabajo del directivo diferenciando básicamente dos cuestiones: a) la actividad del directivo atendiendo a la variable proceso, y b) el trabajo del directivo en función de la variable comportamiento.

La primera aproximación relacionada con las características del proceso parece responder a las siguientes cuestiones: ¿cuáles son las características comunes de proceso en el trabajo directivo? (WHITELEY, 1985); ¿cuáles son los patrones típicos en la actividad del directivo? (YUKL, 1994); o tal y como describió MINTZBERG (1983), este enfoque pretende identificar características comunes, como dónde trabaja el directivo, con quién, durante cuánto tiempo y a qué medios recurre (el teléfono, el correo, etc.). Por el contrario, la segunda aproximación busca dar respuesta a la cuestión: ¿cuáles son los comportamientos comunes que presentan los directivos al ejercer su trabajo? (WHITELEY, 1985); o tal y como describieron MINTZBERG (1983) y YUKL (1994), haciendo alusión al contenido, es decir, a «qué hacen los directivos mientras trabajan, qué actividades desempeñan y por qué»<sup>2</sup>. En la misma línea que MINTZBERG, otros autores como HEMPHILL (1959) y TORNOW y PINTO (1976) también hacen alusión al contenido (MINTZBERG, 1983; YUKL, 1994), o al comportamiento (WHITELEY, 1985; FONDAS, 1992), bajo la denominación de dimensiones del trabajo directivo.

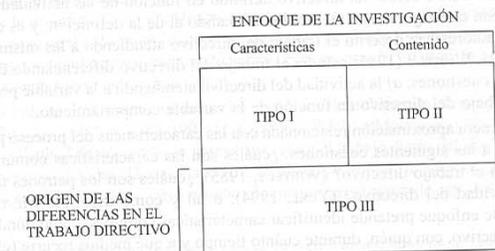
<sup>1</sup> Fecha de publicación de la obra original *The nature of managerial work*. En el presente trabajo de investigación se hará referencia a su traducción al castellano, *La naturaleza del trabajo directivo* (1983).

<sup>2</sup> Con la salvedad del trabajo de KOTTER (1982a), quien dedica el capítulo 3 al análisis de las características de personalidad y de *background* como condicionantes posteriores al comportamiento de los directivos utilizados como muestra.

En conclusión podríamos afirmar que existe un acuerdo generalizado respecto al objeto de estudio de este segundo planteamiento, aunque no en lo relativo a la denominación de tal perspectiva. Ante tal confusión terminológica, en el presente trabajo de investigación hemos optado por seguir la terminología propuesta por Mintzberg, por cuanto consideramos que es la denominación que conecta más rápidamente, incluso de una forma intuitiva, con el objeto de investigación de este segundo planteamiento. En definitiva, cada vez que hagamos referencia a este último enfoque, lo haremos bajo la denominación de «perspectiva de contenido».

Por otra parte, un segundo elemento a tener en cuenta respecto a este marco teórico es el enfoque adoptado por los investigadores. Así, inicialmente orientaron sus esfuerzos a tratar de aislar características y contenido de trabajo similares en distintos puestos directivos, con independencia del nivel o función ocupado o, por ejemplo, del tipo de organización donde se desarrolla la actividad. Sin embargo, como resultado de éstas y otras investigaciones posteriores, los autores comienzan a detectar diferencias en aquellas actividades catalogadas como comunes a todos los puestos directivos, surgiendo así un interés paralelo por averiguar la naturaleza de tales diferencias (STEWART y BARSOUX, 1994). En la figura 1 se recogen, de forma gráfica, las tipologías de investigación desarrolladas.

FIGURA 1.—Tipologías de investigación en el trabajo directivo



Fuente: Adaptado de FONDAS (1987: 252).

Así, la tipología I analiza las características o patrones del trabajo directivo, distinguiéndolo por el enorme volumen de trabajo a un ritmo agotador (p. ej., CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; STEWART, 1991ab; LANDERS *et al.*, 1996; WAYNE, 1998); la elevada fragmentación de su actividad y, en consecuencia, la naturaleza más bien reactiva de la misma (p. ej., GUEST, 1956; JASINSKI, 1956; PONDER, 1957; BUSSOM *et al.*, 1981; LARSON *et al.*, 1981; MORRIS *et al.*, 1981; KOTTER, 1982ab; MARTINKO y GARDNER, 1984; MCCALL y KAPLAN, 1985; KAVANAUGH y NINEMEIER, 1989; STEWART, 1991a; CARROLL y TEO, 1996); la gran cantidad de tiempo y esfuerzo dedicado a desarrollar una red de relaciones cooperativas con individuos que les pueden ser de utilidad en la realización de su trabajo (KOTTER, 1982ab; YUKL, 1990;

STEWART, 1991a; BOISOT y LIANG, 1992; KRACKHARDT y HANSON, 1993; CHAMPY, 1995; CARROLL y TEO, 1996; FONDAS, 1997); la clara preferencia por los medios verbales dedicando la mayor parte del tiempo a este tipo de contactos (CARLSON, 1951; GUEST, 1956; JASINSKI, 1956; BURNS, 1957; PONDER, 1957; O'NEILL y KUBANY, 1959; LANDSBERGER, 1962; COPEMAN *et al.*, 1963; BREWER y TOMLINSON, 1964; DUBIN y SPRAY, 1964; HORNE y LUPTON, 1965; THOMASON, 1966, 1967; LAWLER *et al.*, 1968; LARSON *et al.*, 1981; MORRIS *et al.*, 1981; KURKE y ALDRICH, 1983; MINTZBERG, 1983, 1990; MARTINKO y GARDNER, 1984; YUKL, 1990; STEWART, 1991a); un proceso de toma de decisiones caracterizado por MINTZBERG (1991b: 110) como un «caos calculado» donde el directivo absorbe la ambigüedad dentro y fuera de la organización para generar orden en la misma; y, finalmente, un proceso de planificación informal y flexible, en lugar de formal y rígido, donde los directivos desarrollan agendas con objetivos y planes a menudo inconexos, que implican una gran variedad de cuestiones a corto y largo plazo (QUINN, 1980; KOTTER, 1982ab; GABARRO, 1985; CONGER y KOTTER, 1987).

En lo que respecta a la tipología II, ésta surge de la necesidad planteada de completar la visión aportada por el estudio de las características del trabajo directivo, añadiendo a esas características los motivos que inducían al directivo a comportarse de tal forma. En consecuencia, las investigaciones sobre trabajo directivo se completaron con las aportaciones realizadas en materia de contenido del mismo. Sin embargo, no todos los investigadores han analizado el contenido desde una misma perspectiva. Concretamente, el análisis de los trabajos de investigación sobre contenido nos ha permitido distinguir dos planteamientos diferentes. El primero de ellos analiza el contenido del trabajo directivo intentando averiguar cuáles eran las dimensiones o tareas básicas que debía desarrollar un directivo en su organización (p. ej., HEMPHILL, 1959; PRIEN, 1963; MACKENZIE, 1969; WOFFORD, 1971; TORNOW y PINTO, 1976; DOWEL y WEXLEY, 1978; WHITELY, 1985; DUNETTE, 1986; PAGE, 1987; PAGE y TORNOW, 1987; AGUILAR, 1988; MUMFORD *et al.*, 1988; YUKL, 1990; VECIANA, 1998). Y el segundo utiliza una categorización diferente partiendo del trabajo de MINTZBERG (1983) y, por tanto, sobre la base del concepto de «rol», entendido como un conjunto organizado de comportamientos identificados con un puesto (McCALL y SEGRIST, 1980; SHAPIRA y DUNBAR, 1980; ALLEN, 1981; PAOLILLO, 1981ab; MINTZBERG, 1983; PAVETT y LAU, 1983; LUTHANS *et al.*, 1985; KRAUT *et al.*, 1989).

Finalmente, la tipología III se centra en el análisis de las diferencias en el trabajo directivo. Así, los autores precursores de esta línea han diseñado una serie de modelos, en un intento de justificar el origen de tales diferencias. Entre ellos destaca el modelo de Demandas, Restricciones y Elecciones de STEWART (1976a, 1982, 1991a), completado con posterioridad por el de FONDAS (1992), que enfatiza la necesidad de entender las demandas que proporcionan los puestos directivos, como justificación de las variaciones tanto en las características como en los contenidos o comportamientos directivos; el modelo de KOTTER (1982a), centrado en la identificación del origen de las diferencias en el trabajo de los directores generales y el efecto que esto producía en la construcción de redes y agendas. Y, finalmente, el modelo contingente de Mintzberg, que responsabiliza a las variables del entorno, las relativas al puesto que ocupa el directivo, las variables individuales y las propias de la situación, como determinantes de las diferencias en las características y el contenido del trabajo directivo.

En el presente trabajo de investigación se ha seguido la tipología II, bajo el enfoque de los roles directivos de MINTZBERG (1983); así como la tipología III, al enfocarnos en los factores explicativos de las diferencias en el trabajo directivo. La elección de los roles de Mintzberg en el diseño de los cuestionarios estuvo motivado por lo siguiente: *a)* es uno de los pocos trabajos detallados sobre contenido de trabajo directivo obtenido inductivamente a partir de la observación directa; *b)* el marco de referencia está perfectamente ilustrado con descripciones específicas de las actividades que implicaban los roles, proporcionando una buena fuente de información para desarrollar los ítems del cuestionario; y *c)* la aplicación de un cuestionario a un número muy amplio de directivos posibilita el contraste de sus conclusiones (McCALL y SEGRIST, 1980).

Así, este autor partiendo de la observación directa del trabajo de cinco directores generales, ofreció un retrato del directivo que rompía con el mito del comportamiento lógico, bien organizado, funcional y sistemático con el que tradicionalmente se había caracterizado a la función de la dirección. De acuerdo con su planteamiento, la tarea del directivo consiste en el ejercicio de una serie de roles, entendidos éstos como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un puesto. De este modo, MINTZBERG (1983) clasifica las actividades directivas en tres grupos de roles: los correspondientes a las *relaciones interpersonales* (cabeza visible, líder y enlace) en virtud de los cuales el directivo realiza todas aquellas actividades de naturaleza simbólica, de liderazgo y motivación de sus empleados y de relaciones fuera de su cadena vertical de mando; los que tratan la *obtención, difusión a sus subordinados y transmisión más allá de su unidad de la información* (roles de monitor, difusor y portavoz); y los dedicados a la *toma de decisiones* (empresedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador), que incluyen tareas tales como el desarrollo de proyectos que mejoren la posición competitiva de la organización, desarrollar acciones correctivas, el tratamiento de solicitudes de autorización, la distribución del tiempo, la concertación de reuniones para determinar estrategias y tratar problemas o la negociación con otras organizaciones.

#### FACTORES DIFERENCIADORES EN EL EJERCICIO DE ROLES DIRECTIVOS

Tomando como punto de partida las variables identificadas en los modelos recogidos en la tipología III, algunos autores han tratado de analizar la incidencia de dichos factores sobre el trabajo directivo. De nuestra revisión teórica hemos identificado al nivel jerárquico; la función de la unidad organizativa; el sector en el que opera la empresa; el tipo de entorno; las características personales y demográficas del directivo; la rutina; la interdependencia lateral; las situaciones de crisis y la etapa del ciclo de vida organizativo como variables identificadas desde un punto de vista teórico, y en algunos casos empírico, como responsables de las diferencias en el trabajo directivo. En el presente documento se recogen los resultados referidos al puesto que ocupa el directivo —nivel jerárquico y área funcional—; el sector en el que opera la empresa y el entorno de trabajo.

EL NIVEL JERÁRQUICO

El nivel que ocupa un directivo en la escala de autoridad jerárquica de la organización parece ser una de las influencias situacionales más importantes en el contenido del trabajo directivo (NEALEY y FIEDLER, 1968; MINTZBERG, 1983), como consecuencia de los distintos requerimientos de trabajo para los directivos a diferentes niveles. Por un lado, los directivos de alto nivel estarán más implicados en la elaboración de planes a largo plazo, formulación de políticas, modificación de la estructura organizativa o en la iniciación de nuevas formas de realizar la actividad, dado que a este nivel las decisiones suelen tener una perspectiva más a largo plazo (JACOBS y JAKES, 1987). Por otro lado, los directivos de nivel medio y bajo se dedican más a la interpretación e implementación de las políticas y programas (KATZ y KAHN, 1978), siendo los objetivos más específicos, las cuestiones menos complejas y con una perspectiva más a corto plazo (MARTIN, 1956; ZMUD y McLAUGHLIN, 1989; DOPSON *et al.*, 1992).

De los trabajos de BROOKS (1955) y HEMPHILL (1959) se desprende que, cuanto más alto sea el nivel jerárquico que ocupe un individuo en una organización, mayor será la responsabilidad que pueda tener en decisiones importantes incluyendo la determinación de objetivos organizativos, el diseño de estrategias, la determinación de políticas generales, el diseño de la estructura organizativa y la distribución de recursos. En el mismo sentido, MAHONEY (1961) concluía que, cuanto más alto fuera el nivel jerárquico que ocupara el directivo, más horas tenía que dedicar a la semana a la planificación y organización en sustitución de las actividades técnicas. Posteriormente MAHONEY *et al.* (1965) corroboraron que la alta dirección era más generalista y planificadora que los niveles más bajos. A medida que se desciende en la jerarquía de autoridad, las decisiones van siendo más específicas y operativas y los directivos tienen menos discreción y libertad de acción. Más recientemente, ALLEN (1981) observó que la dimensión analítica-evaluativa (analizar y evaluar problemas, programas, procedimientos de trabajo, procesos e informes) era más importante para los directivos de alto nivel que para el resto de los niveles directivos, mientras que la actividad de supervisión era más desarrollada por los directivos de niveles inferiores. Así, en la mayoría de las organizaciones, los supervisores de primera línea tienen poca autoridad o discreción para tomar decisiones personales (KERR *et al.*, 1986). Además, las restricciones para los supervisores de primera línea han aumentado con el tiempo de forma que la discreción de los supervisores se ha visto reducida con el uso de reglas, políticas y procedimientos, por restricciones legales y sindicales, y por el incremento de especialistas de *staff* a los que debe consultar el supervisor.

Desde el punto de vista del ejercicio de los roles, han sido varios los trabajos que han intentado buscar una relación entre el nivel que ocupa el directivo en la escala jerárquica y los roles que desempeña (McCALL y SEGRIST, 1980; SHAPIRA y DUNBAR, 1980; ALLEN, 1981; PAOLILLO, 1981ab; MINTZBERG, 1983; PAVETT y LAU, 1983; LUTHANS *et al.*, 1985; KRAUT *et al.*, 1989). Los autores citados tienen en común el reconocimiento del nivel jerárquico como uno de los principales causantes de diferencias en el ejercicio de roles directivos, y que la importancia y la frecuencia en el ejercicio de los roles es mayor a medida que se asciende en la línea jerárquica. Además de esto, ALEXANDER (1979), SHAPIRA y DUNBAR (1980), PAOLILLO

(1981ab), PAVETT y LAU (1983) y KRAUT *et al.* (1989) coincidieron en reconocer una mayor importancia en la alta dirección respecto a los roles de cabeza visible y portavoz. Sin embargo, para el resto de roles directivos la coincidencia no fue total; así, por ejemplo, ALEXANDER (1979), SHAPIRA y DUNBAR (1980), PAOLILLO (1981ab) y KRAUT *et al.* (1989) coincidieron en asignar más importancia y mayor frecuencia del rol de monitor para la alta dirección que para el resto de niveles directivos, resultado que no fue corroborado por PAVETT y LAU (1983). En relación al rol de negociador, PAOLILLO (1981ab) y PAVETT y LAU (1983) otorgan más importancia al ejercicio de este rol por parte de la alta dirección; sin embargo, los demás autores no llegan a la misma conclusión. En cuanto al rol de enlace, tan sólo ALEXANDER (1979) y PAVETT y LAU (1983) coinciden en sus resultados respecto a una mayor puntuación en este rol por parte de la alta dirección respecto a la dirección media o de primera línea. El rol de emprendedor es considerado como más importante para la alta dirección para ALEXANDER (1979), PAOLILLO (1981ab) y KRAUT *et al.* (1989) y, finalmente, el rol de asignador de recursos es visto como más importante para la alta dirección en los trabajos de PAOLILLO (1981ab) y PAVETT y LAU (1983). En consecuencia, con la excepción del rol de cabeza visible y portavoz, para el resto de roles directivos, los resultados son contradictorios.

Respecto a la dirección media, sólo en el trabajo de KRAUT *et al.* (1989) se reconoce que para este nivel directivo los roles más ejercidos son los de difusor y asignador de recursos; obteniendo PAVETT y LAU (1983) resultados similares respecto a la importancia para la dirección media del ejercicio de este último rol. El resto de autores coinciden en señalar que la puntuación de roles en orden de importancia es mayor para la dirección media que para la primera línea, pero ninguno llega a evidenciar en sus resultados que haya roles que sean más importantes para la dirección media que para la primera línea o la alta dirección.

Finalmente, para los directivos de primera línea, tan sólo los trabajos de ALEXANDER (1979), PAOLILLO (1981ab) y PAVETT y LAU (1983) coinciden en otorgar más importancia al rol de gestor de anomalías y negociador para primera línea que para el resto de niveles directivos. Respecto al rol de liderazgo, los resultados son bastante contradictorios ya que, si bien algunas investigaciones demuestran que la importancia del mismo es mayor en los niveles inferiores (PAVETT y LAU, 1983), otros autores (p. ej., ALEXANDER, 1979, y PAOLILLO, 1981ab) no hallaron diferencias significativas en el ejercicio de los mismos para los diferentes niveles directivos analizados. La tabla 1 presenta, a modo de resumen, los trabajos de investigación que han encontrado asociación en el ejercicio de los roles directivos en función del nivel jerárquico ocupado. Sobre la base de estos resultados, la hipótesis de investigación vinculada al nivel jerárquico que se plantea es la siguiente:

H1: Existen diferencias significativas en el ejercicio de roles directivos en función del nivel jerárquico.

TABLA 1.—Trabajos de investigación que han encontrado asociación entre el ejercicio de roles y el nivel jerárquico

Nivel	Roles	Alta dirección	Dirección media	Primera línea
Cabeza visible		Alexander (1979) Shapira y Dunbar (1980) Paolillo (1981ab) Pavett y Lau (1983) Kraut <i>et al.</i> (1989)		
Líder				Pavett y Lau (1983)
Enlace		Alexander (1979) Pavett y Lau (1983)		
Monitor		Alexander (1979) Shapira y Dunbar (1980) Paolillo (1981ab) Kraut <i>et al.</i> (1989)		
Difusor			Kraut <i>et al.</i> (1989)	
Portavoz		Alexander (1979) Shapira y Dunbar (1980) Paolillo (1981ab) Pavett y Lau (1983) Kraut <i>et al.</i> (1989)		
Emprendedor		Alexander (1979) Paolillo (1981ab) Kraut <i>et al.</i> (1989)		
Gestor de anomalías				Alexander (1979) Paolillo (1981ab) Pavett y Lau (1983)
Asignador de recursos		Paolillo (1981ab) Pavett y Lau (1983)	Kraut <i>et al.</i> (1989) Pavett y Lau (1983)	
Negociador		Paolillo (1981ab) Pavett y Lau (1983)		Alexander (1979) Paolillo (1981ab) Pavett y Lau (1983)

Fuente: Elaboración propia.

## EL ÁREA FUNCIONAL

Otra fuente importante de variación en el contenido del trabajo directivo es el área funcional dirigida por el directivo. En este sentido, BASS (1990: 402) reconocía que «[...] las áreas de responsabilidad directiva generan diferencias considerables respecto a la forma en que el directivo emplea su tiempo, las actividades que realiza y la elección de aquellas que son más críticas e importantes para el éxito de la organización».

Así, en relación a los directivos vinculados al departamento de producción, MINTZBERG (1983), basando su estudio en los resultados de WALKER *et al.* (1956), DAVIS (1957), HEMPHILL (1960), AGUILAR (1967) y PHEYSEY (1972), concluyó que los directivos de producción dedicaban gran parte de su tiempo a resolver dificultades imprevistas, tenían un trabajo muy variado y fragmentado, y dedicaban mucho tiempo a los subordinados. En consecuencia, los roles que ejercían con mayor frecuencia eran el rol de líder, gestor de anomalías y negociador, siendo el menos ejercido el rol de cabeza visible. Con posterioridad, las investigaciones de ALEXANDER (1979), PAOLILLO (1987) y KRAUT *et al.* (1989) corroborarían estos hallazgos.

Respecto a los directivos del departamento de ventas, las investigaciones de MINTZBERG (1983) reflejan que prestan mayor atención a los roles de cabeza visible y enlace, con una orientación clara hacia las personas, a diferencia del director de producción, cuya mayor preocupación era la operativa diaria. Asimismo, el director de ventas atribuye gran importancia a los contactos externos —rol de enlace—, y dedica bastante tiempo a la preparación y el desarrollo de su equipo de ventas, por lo que el rol de líder y el rol de difusor también son importantes. En línea con lo anterior, STEWART (1991a) argumenta que los directivos de venta pasan mucho tiempo fuera de sus empresas, participando a menudo en actividades sociales y tratando con clientes; por ello son sumamente importantes en su cargo las relaciones públicas y las actividades destinadas a mejorar su imagen. Más recientemente, las investigaciones de KRAUT *et al.* (1989) corroborarían la orientación externa de los directores de venta como consecuencia de la interacción con los clientes y la necesidad de tener siempre en cuenta los productos y las estrategias de los competidores.

Finalmente, y en relación a los directivos de administración, STEWART (1991a) argumenta que éstos pasan mucho tiempo en sus despachos, participando en aspectos burocráticos y administrativos; en este contexto, todos los roles relacionados con el tratamiento de la información tenían primacía en su agenda. En la misma línea, AGUILAR (1967) y MINTZBERG (1983) corroborarían la importancia de los roles de monitor, difusor y portavoz, siendo los menos importantes el de cabeza visible y gestor de anomalías. Más recientemente, los estudios de ALEXANDER (1979), PAVETT y LAU (1983) y PAOLILLO (1987) evidenciaban los mismos hallazgos. En la tabla 2 se presentan, de forma esquemática, los trabajos de investigación que han encontrado correspondencia en el ejercicio de los roles directivos y las áreas funcionales señaladas. Apoyándonos en estas conclusiones formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

H2: Existen diferencias significativas en el ejercicio de roles directivos en función del área funcional supervisada.

TABLA 2.—Trabajos de investigación que han encontrado asociación entre el ejercicio de roles y el área funcional

Roles	Departamento	Producción	Ventas	Administración
Cabeza visible			Mintzberg (1983)	
Líder		Alexander (1979) Mintzberg (1983) Paolillo (1987) Kraut <i>et al.</i> (1989)	Mintzberg (1983)	
Enlace		Mintzberg (1983) Kraut <i>et al.</i> (1989) Stewart (1991a)		
Monitor				Aguilar (1967) Alexander (1979) Mintzberg (1983) Pavett y Lau (1983) Paolillo (1987) Stewart (1991a)
Difusor			Mintzberg (1983)	Aguilar (1967) Alexander (1979) Mintzberg (1983) Pavett y Lau (1983) Paolillo (1987) Stewart (1991a)
Portavoz				Aguilar (1967) Alexander (1979) Mintzberg (1983) Pavett y Lau (1983) Paolillo (1987) Stewart (1991a)
Emprendedor				
Gestor de anomalías		Alexander (1979) Mintzberg (1983) Paolillo (1987) Kraut <i>et al.</i> (1989)		
Asignador de recursos				
Negociador		Alexander (1979) Mintzberg (1983) Paolillo (1987) Kraut <i>et al.</i> (1989)		

Fuente: Elaboración propia.

## LA INFLUENCIA DEL SECTOR EN QUE OPERA LA EMPRESA

«[...] las características especiales de un sector pueden originar diferencias en las actividades directivas» (BASS, 1990: 406). En la misma línea y con anterioridad, MINTZBERG (1983) argumentaba la posibilidad de que los directivos del sector público desempeñaran un trabajo distinto al de los pertenecientes al sector privado, y que, por otra parte, también era posible suponer la existencia de diferencias entre directivos del sector servicios y del sector industrial. Sin embargo, en su estudio sólo se centró en la diferencia entre organizaciones privadas y públicas. Respecto a estas últimas concluyó que los directores generales se enfrentaban con coaliciones más complejas de fuerzas externas y, por ello, dedicaban más tiempo a la actividad formal, así como a las reuniones con usuarios de servicios, políticos y grupos externos. De este trabajo también se desprende que las decisiones de los directivos públicos eran de una mayor sensibilidad política, por lo que se producía una mayor necesidad de sopesar con sumo cuidado las exigencias de los distintos grupos de interés y de tener una gran cautela a la hora de legitimar las acciones emprendidas. Al mismo tiempo, en este trabajo se concluía diciendo que los roles de enlace, portavoz y negociador adquirirían una enorme importancia para los directores generales del sector público.

Con anterioridad al trabajo de MINTZBERG (1983), KATZELL *et al.* (1968) y COSTIN (1970) realizaron un estudio similar pero con directivos de nivel medio de un grupo amplio de empresas pertenecientes al sector público y privado. Estos autores concluyeron que no existían grandes diferencias en el orden de importancia atribuido por los directivos de cada sector a cada uno de los roles, con la excepción del rol de emprendedor. Concretamente, respecto a este rol observaron que, dado que las organizaciones privadas se veían obligadas a desenvolverse en entornos más competitivos que las organizaciones públicas, sus directivos medios tendían a percibir el rol de emprendedor como más significativo en su trabajo. Con posterioridad a estas investigaciones, sólo se conoce un estudio centrado en diferencias en contenido o actividad entre sector público y privado. Éste fue realizado por PAVETT y LAU (1980) y sus conclusiones no corroboran lo obtenido hasta el momento. En este sentido, estos autores argumentan, después de realizar un estudio exhaustivo a 370 directivos pertenecientes al sector público y privado, que es posible generalizar el trabajo directivo con independencia del sector al que se pertenezca; los roles ejercidos por unos y otros eran los mismos, si bien los directivos del sector público concedían una puntuación media mayor respecto a la importancia y frecuencia de los mismos, que los del sector privado.

Utilizando otra diferenciación entre sectores más allá de la de sector público versus sector privado, han sido pocos los estudios comparativos realizados. Concretamente, el realizado por STIEGLITZ (1969), en el que se demostraba que los directores generales de organizaciones de servicio atribuían más importancia a las relaciones externas —rol de enlace— que los directivos pertenecientes a empresas de fabricación. Más recientemente, SCHNEIDER y MITCHEL (1980), en una comparación similar, encontraron diferencias en el ejercicio de los roles de enlace y emprendedor; siendo estos últimos más ejercidos por los directivos del sector servicios que por los del sector industrial. La tabla 3 presenta, a modo de resumen, los trabajos de investigación que han encontrado asociación entre el ejercicio de determinados ro-

los directivos y el sector en que opera la empresa. Basándonos en ello, formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

H3: *Existen diferencias significativas en el ejercicio de roles directivos en función del sector en el que opere la empresa.*

TABLA 3.—Trabajos de investigación que han encontrado asociación entre el ejercicio de roles y el sector donde opera la empresa

Sector \ Roles	Público	Privado	
		Servicios	Industrial
Cabeza visible			
Líder			
Enlace	Mintzberg (1983)	Stieglitz (1969) Schneider y Mitchel (1980)	
Monitor			
Difusor			
Portavoz	Mintzberg (1983)		
Emprendedor		Katzell et al. (1968) Costin (1970)	
		Schneider y Mitchel (1980)	
Gestor de anomalías			
Asignador de recursos			
Negociador	Mintzberg (1983)		

Fuente: Elaboración propia.

#### EL ENTORNO DE TRABAJO

Pocos han sido los estudios realizados respecto a la influencia del tipo de entorno sobre el trabajo directivo (MINTZBERG, 1983). Así, en materia del contenido tan sólo se conocen los estudios de BURNS (1957), STEWART (1991a) y el más reciente y completo realizado por GIBBS (1994).

El primero de ellos —BURNS (1957)— concluía que los directivos de empresas en entornos dinámicos dedicaban más tiempo a la comunicación informal que los directivos de otras entidades no enfrentadas a este dinamismo. Este autor argumentaba que

estas empresas necesitaban una información más completa y actual a fin de poder reaccionar ante iniciativas repentinas de la competencia. En línea con lo anterior, STEWART (1991a) demostraba que los directivos rodeados por entornos más dinámicos ejercían con mayor frecuencia y daban más importancia en general a todos los roles directivos, pero especialmente a todos los que tenían que ver con la recepción y transmisión de información. El trabajo de GIBBS (1994) puede considerarse hasta el momento como el más completo en cuanto a la variable entorno, distinguiendo dos dimensiones del mismo: complejidad y dinamismo. En sus hipótesis iniciales GIBBS (1994) argumentaba que, dado que los roles informativos estaban referidos a la adquisición y difusión de información y puesto que la complejidad describía el número de unidades con las cuales la empresa requería interacción y la cantidad de conocimiento especializado demandado, esta variable debía ser uno de los principales determinantes en la variación de roles informativos. Por otro lado, dado que los roles decisivos se referían a la necesidad de tomar decisiones y el grado en el que esas decisiones podían programarse, era el dinamismo la variable que mayor impacto tenía sobre la programabilidad y variabilidad de las mismas (THOMPSON, 1967). GIBBS (1994) estableció también una asociación entre entorno y roles interpersonales. Concretamente y, en relación al rol de enlace, el autor consideró la hipótesis de que la necesidad de construir y ampliar redes se incrementaba cuanto más dinámico y complejo fuera el entorno. Respecto al rol de cabeza visible, argumentaba que en entornos dinámicos la presencia de reglas y procedimientos en una organización era menos probable y su variabilidad mucho mayor. Por ello, el directivo debía jugar con su presencia y en el ejercicio del rol de cabeza visible un papel más activo a medida que el entorno varía. Por último, la relación entre el último rol interpersonal, el rol de líder, y las variables de entorno, la formulaba desde la perspectiva de la teoría camino-meta de House<sup>3</sup> (EVANS, 1970ab; HOUSE, 1971). Más específicamente, GIBBS (1994) consideraba que el número de objetivos y estrategias para conseguirlos variaban con el dinamismo del entorno y se incrementaban con la complejidad de los mismos. Apoyándonos en estas conclusiones, formulamos como hipótesis de investigación la siguiente:

H4.1: *La complejidad del entorno incrementa la frecuencia de los roles informativos: monitor, portavoz y difusor.*

H4.2: *El dinamismo del entorno incrementa la frecuencia de los roles decisivos: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador.*

#### 3. Metodología

##### POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

El universo poblacional objeto de estudio está formado por el personal directivo de las empresas de fabricación y distribución que operan en la isla de Gran Ca-

<sup>3</sup> La teoría camino-meta de House considera que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesario para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización.

naría. La identificación de dicho universo de empresas se realizó a través de la información contenida en la Gran Guía Empresarial de las Islas Canarias (1993) y de la base de datos adquirida a través de la empresa *Dun & Bradstreet International*. De estas bases de datos se procedió a seleccionar aquellas empresas de fabricación y distribución que operaran en Gran Canaria y que se estructuraran como mínimo en dos áreas funcionales. Tras la contrastación de las dos bases de datos, se hizo una primera selección de las empresas, procediéndose a continuación a realizar una comprobación telefónica para verificar que los cargos directivos que aparecían eran los correctos. De las 309 empresas con la que iniciamos los contactos telefónicos consideramos oportuno mantener únicamente 170, el resto de las cuales fueron eliminadas de nuestra base de datos porque, en la mayoría de los casos, se trataba de empresarios individuales que, si bien reconocían tener otros directivos, pusieron un especial énfasis en señalar que eran ellos mismos los que dirigían la empresa en su globalidad, dejando poco margen de maniobra a sus directivos. El total de directivos vinculados a las 170 empresas ascendía a 530, que conformaron, a su vez, el tamaño del universo poblacional considerado.

Dada la dificultad que entrañaba el universo poblacional en términos de accesibilidad, y temiendo que si nos dirigíamos únicamente a una muestra de dicho universo no llegaríamos a cubrir los mínimos que necesitábamos para garantizar la calidad de los resultados de la investigación, decidimos dirigirnos a toda la población. De esta forma y, a pesar de que el esfuerzo tanto en términos monetarios como de tiempo era mayor, nos asegurábamos un índice de respuestas más elevado que nos permitiera efectuar con más rigor el análisis estadístico posterior. Sin embargo, y a pesar de esta salvedad, decidimos calcular la muestra que correspondía a nuestro universo poblacional, para fijar *a priori* un número de respuestas que debíamos obtener en nuestra investigación. Para ello, se utilizó la fórmula de estimación de proporciones de poblaciones finitas, obteniéndose una muestra de 228 directivos, lo que suponía un margen de error estimado de  $\pm 5$  por 100, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5 por 100.

#### MÉTODO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO

El método de investigación elegido en este trabajo de investigación ha sido la encuesta personal, utilizando como instrumento de recogida de información un cuestionario estructurado y autoadministrado, en el que los encuestados contestaban a las preguntas formuladas sin intervención directa del encuestador, salvo para hacer algún tipo de aclaración. Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con el contenido del trabajo directivo desde el punto de vista de los roles de MINTZBERG (1983). Asimismo, y dadas las características de nuestra investigación, nos dirigíamos a dos sectores y diferentes niveles directivos, debimos elaborar cuatro versiones distintas del cuestionario, adaptando las cuestiones según el sector al que nos dirigíamos (fabricación o distribución), así como el nivel directivo objeto de estudio (alta dirección, dirección media o primera línea). El formato definitivo del cuestionario estuvo integrado por cuatro secciones perfectamente diferenciadas:

- **Cuestiones relativas a los roles que desempeñan los directivos en sus empresas:** Para la elaboración de la escala relacionada con los roles directivos partimos del instrumento propuesto por McCALL y SEGRIST (1980), por ser el cuestionario

más completo que se ha realizado hasta el momento sobre roles directivos y cuya validez y fiabilidad ya ha sido repetidamente testada, con la excepción de las escalas que correspondían a cuatro roles que no habían sido operativizados con éxito por parte del autor ya mencionado. Para estos últimos roles procedimos a elaborar cuestiones utilizando como referencia principal las conclusiones de MINTZBERG (1983) y las aportaciones de otros trabajos de investigación con el mismo marco (LAU *et al.*, 1980; LAU y PAVETT, 1980; PAOLILLO, 1981ab, 1987; TSUI, 1984).

- **Información relativa al «entorno» que afecta a los directivos:** La escala relativa al «entorno» nos permitió obtener dos dimensiones del mismo: complejidad y dinamismo. La elección de la metodología propuesta por DUNCAN (1972) para caracterizar el entorno se debió principalmente a dos razones. En primer lugar, a la dificultad para encontrar variables alternativas que permitieran la valoración del mismo. Así, a pesar de que las relaciones entre la organización y su entorno ha sido uno de los temas centrales en la teoría de la organización, economía industrial y dirección estratégica (p. ej., LAWRENCE y LORSCH, 1967; THOMPSON, 1967; DUNCAN, 1972; TOSI *et al.*, 1973; DOWNEY *et al.*, 1975; HANNAN y FREEMAN, 1977; PFEFFER y SALANCIK, 1978; ALDRICH, 1979; LEBLEBICY y SALANCIK, 1981; DESS y BEARD, 1984; SHARFMAN y DEAN, 1991, etc.), es en el artículo de DUNCAN (1972) donde más claramente definidos se encontraban los componentes y dimensiones del entorno. Y, en segundo lugar, puesto que en el presente trabajo de investigación se trataba de contrastar las hipótesis del trabajo de GIBBS (1994) relativas a la relación ejercicio de roles-tipo de entorno, estimamos que era adecuado utilizar el mismo instrumento de medición de entorno que dicho autor había empleado.

La redacción final de las cuestiones relativas al entorno decidió hacerse a través de una tabla, donde estaban representados los ocho componentes descritos por DUNCAN (1972): personal, departamentos de la empresa, nivel organizativo, clientes, suministradores, competidores, estructura sociopolítica y tecnología; los tres primeros referidos al entorno interno y los cinco últimos al entorno externo. A través de esta tabla se pedía al encuestado que marcara en primer lugar aquellos factores que debían tenerse en cuenta en el proceso de toma de decisiones, y que a continuación tratara de valorar en una escala de 1 a 7 la frecuencia con que habían cambiado cada uno de los factores por ellos señalados durante los últimos años. Una vez cumplimentada la tabla se procedió a aplicar las fórmulas diseñadas por DUNCAN (1972) que permitían obtener cada una de las dos dimensiones (complejidad y dinamismo).

- **Características demográficas de las empresas:** En esta parte del cuestionario se incluyeron distintas preguntas para conocer: a) si se trataba de una empresa familiar; b) los distintos departamentos o secciones en que se dividía la empresa, lo cual permitiría conocer la estructura de la misma y al mismo tiempo verificar que de esa empresa en cuestión teníamos todos los cargos directivos de cada uno de los departamentos que la componían; c) el total de empleados en plantilla; d) el porcentaje de dichos empleados que eran fijos; y, por último, el volumen de facturación de la empresa. Todas estas variables nos permitieron configurar las características básicas de las empresas que formaron parte de nuestra investigación.

- **Características demográficas de los encuestados:** En esta sección del cuestionario se incluyeron cuestiones sobre: a) número de años que el encuestado llevaba trabajando en la empresa; b) su puesto o categoría en la empresa; c) el número de años que llevaba en ese cargo; d) la identificación a través de una pregunta catego-

rizada de su superior inmediato en la empresa, pudiendo identificar a través de esta pregunta el nivel jerárquico que ocupaba el encuestado en la empresa (alta dirección, dirección media o primera línea); e) número de empleados que el directivo tenía a su cargo; f) la identificación de aquellos departamentos en los que el directivo tenía influencia directa, y g) la enumeración de sus principales actividades como directivo de la empresa.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En una primera fase se procedió a establecer un contacto inicial con el universo poblacional a través de una carta presentación dirigida al máximo responsable de la empresa, en la que se describía brevemente el propósito de la investigación que estábamos realizando y la importancia de su participación y la del resto de responsables de las distintas áreas que componían su empresa. Asimismo, se les indicaba que en breve nos pondríamos en contacto telefónico con ellos para fijar una fecha en la que el director general y los demás responsables de departamentos pudieran cumplimentar el cuestionario. Por último, se intentó aumentar la motivación de los encuestados comprometidos a hacerles partícipes de los resultados del estudio. El envío de estas cartas presentando el estudio se realiza de forma escalonada utilizando como criterio las zonas donde estaban ubicadas las empresas o las oficinas centrales de la

TABLA 4.—Ficha técnica

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	Encuestas personales a través de cuestionario estructurado y autoadministrado
TIPO DE PREGUNTAS	Preguntas de escala subjetiva numérica, de acción, de opinión y de hecho. Preguntas categorizadas, cerradas, tipo filtro y control, todas ellas de identificación
UNIVERSO	530 directivos pertenecientes a 68 y 102 empresas de fabricación y distribución, respectivamente
ÁMBITO	Gran Canaria
FORMA DE CONTACTO	Personal, mediante cita previa con los directivos
NÚMERO DE CONTACTOS	530 de los que resultaron positivos 284
MÉTODO DE MUESTREO	Estratificado con afijación proporcional
MUESTRA DEFINIDA	Definida: 228
MUESTRA REAL	Real: 276
FECHA DE PRUEBA PILOTO	Del 22 de septiembre al 29 de septiembre de 1997
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Del 8 de octubre de 1997 al 12 de enero de 1998
CONTROL DEL TRABAJO DE CAMPO	Se supervisó el 25 por 100 de las encuestas realizadas por los encuestadores, por contacto telefónico
MARGEN DE ERROR ESTIMADO	$\pm 5$ por 100, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5 por 100
MARGEN DE ERROR REAL	$\pm 4,17$ por 100, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5 por 100
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático, a través del paquete estadístico SPSS PC* (versión 7.0), con la aplicación de análisis univariante, bivariante y multivariante

Fuente: Elaboración propia.

misma. Esto nos permitía ejercer un mayor control sobre las llamadas y visitas posteriores que realizar, puesto que el número de ellas era menor.

Concluida la realización de las encuestas, se procedió a verificar la coherencia interna de todos los cuestionarios. Así, de las 284 encuestas que pudimos obtener, ocho de ellas fueron rechazadas, ascendiendo la muestra real a 276, lo que supuso un margen de error estimado de  $\pm 4.17$  por 100, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5 por 100. En la tabla 4 se recoge la ficha técnica del proceso metodológico que se ha seguido en la presente investigación.

## 4. Análisis estadísticos y discusión de los resultados

## CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS EMPRESAS Y DIRECTIVOS ENCUESTADOS

Los resultados del análisis de frecuencias indicaron que aproximadamente el 56 por 100 de los participantes pertenecía al sector distribución y el 44 por 100 restante al sector fabricación. En cuanto a la amplitud de la plantilla, casi el 50 por 100 manifestaba tener menos de 50 empleados, el 42,4 por 100 entre 50 y 250 empleados y tan sólo el 8,7 por 100 reconocían tener más de 250 empleados. Por otro lado, respecto al volumen de facturación, aproximadamente el 40 por 100 de los encuestados se posicionaron en el intervalo de 1.000 a 5.000 millones de facturación para el año 1996. Finalmente, en cuanto al grado de estructuración de la empresa, más del 90 por 100 de las mismas tenían un área administrativa y otra comercial, el área técnica o de producción la tenía el 50 por 100 de los encuestados, y las restantes áreas o secciones estaban presentes en un número menor de empresas, e incluso muchas de estas áreas eran realmente muy poco frecuentes. A la luz de estos resultados se procedió a realizar una recodificación de las variables relativas a los departamentos existentes en la empresa, creando una variable cualitativa ordinal categorizada en cuatro grupos: a) «empresas muy departamentalizadas», para aquellos casos en que tuvieran ocho o más departamentos; b) empresas con departamentalización media-alta, cuando tenían entre 5 y 7 departamentos; c) «empresas con una departamentalización media-baja», cuando tenían 3 o 4 departamentos, y d) «empresas poco departamentalizadas», cuando tenían dos o menos departamentos. Los resultados revelaban que aproximadamente el 72 por 100 de las empresas tenían una departamentalización media-baja, frente a tan sólo el 6 y el 14 por 100 que reconocían tener un nivel alto y medio-alto respectivamente de departamentalización.

En relación al perfil demográfico de los directivos encuestados del análisis de frecuencias pudimos observar que éstos respondían al siguiente perfil: hombres —95,3 por 100 de los encuestados—, con una edad media entre los 35 y los 54 años —64,9 por 100 de los encuestados— y con estudios secundarios o universitarios. Por otro lado, en lo que respecta al perfil profesional se procedió a realizar análisis de frecuencias sobre las variables nivel jerárquico, cargo ocupado por el directivo, antigüedad de los participantes en la empresa y en el cargo, ámbito de control y tipo de directivo en función de su vinculación con la propiedad de la empresa. Así, en cuanto al nivel jerárquico de los encuestados, el 62 por 100 eran directivos de nivel medio, el 34 por 100 formaban parte de la alta dirección y el 4 por 100 restante lo constituían directivos de primera línea. Respecto al cargo que ocupaban en la empresa, aproximadamente el 90 por 100 de los encuestados se repartían entre directores generales,

directores de administración, comerciales y técnicos, mientras que el 10 por 100 restante se distribuía de una forma muy fragmentada entre diferentes responsables de áreas funcionales. En relación a la antigüedad de los participantes en la empresa, el número medio de años en la organización era de 13,5 años, mientras que la media de años en el cargo se elevaba a nueve, si bien es de destacar que en ambos casos la desviación típica fue bastante elevada. En cuanto al ámbito de control definido en función del número de empleados a cargo del directivo, el 47,8 por 100 de los encuestados tenía entre 1 y 18 empleados a su cargo, el 20,3 por 100 entre 19 y 32 empleados y el tercer grupo, y más disperso, tenía una plantilla a su cargo que variaba desde 33 hasta 2.300 empleados. Finalmente, respecto a la descripción del tipo de directivo en función de los vínculos familiares que tuviera con la propiedad de la empresa, el 61 por 100 de los encuestados manifestaban no tener ningún tipo de parentesco con los dueños de la misma (directivo independiente), el 18 por 100 eran propietarios o tenían participación en la propiedad (empresario propietario), el 4 por 100 eran directivos que sin ser propietarios tenían parentesco con los dueños (familiar no propietario) y el 16 por 100 restante eran propietarios y además tenían más familiares ocupando cargos directivos en la empresa (familiar propietario).

#### ANÁLISIS FACTORIAL SOBRE LA ESCALA DE ROLES DIRECTIVOS

Con el propósito de reducir la dimensión de la escala de roles directivos se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Los resultados del factorial depararon la existencia de ocho factores. El primero de ellos abarcaba los roles de cabeza visible, enlace, portavoz y negociador. Este factor fue denominado *externo* puesto que cada uno de los roles que lo integraban implicaba relación con el entorno. El segundo factor agrupó la mayoría de los ítems relacionados con la motivación y el estímulo de los subordinados, la creación de equipos y la reconciliación de las necesidades de los individuos con los objetivos de la organización, por lo que fue denominado *líder*. El tercer factor estaba integrado, por un lado, por variables relacionadas con el rol de emprendedor referidas a la identificación de oportunidades en la organización y en el entorno, o al inicio de proyectos de mejora para provocar cambios; y, por otro, por un ítem vinculado al rol de líder que versaba sobre lo participativo que podía ser el superior en un proceso de cambio. En consecuencia, este tercer factor fue caracterizado como *emprendedor*. El cuarto factor, denominado *gestor de anomalías*, integró todos los ítems relacionados con las acciones correctivas que se tenían que emprender en la organización cuando ésta se encontraba ante anomalías imprevistas de importancia. El quinto y sexto factor, constituidos respectivamente por variables relacionadas con los roles de difusor y monitor de la tipología de MINTZBERG (1983), implicaban la transmisión de información por parte de los directivos a los miembros de la organización —*difusor*—, y la búsqueda de información que permitiera al directivo desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno —*monitor*—. Por su parte, el séptimo factor agrupaba las variables relacionadas con la asignación de recursos —la programación del tiempo y la programación del trabajo— y fue etiquetado como *asignador de recursos*. Finalmente, el octavo factor estaba conformado por dos variables relacionadas con el rol de liderazgo, pero más referidas a un comportamiento directivo que de liderazgo, por lo que decidimos denominarlo *supervisor*.

Cada uno de los factores obtenidos a través del análisis factorial se convirtieron en variables dependientes de un modelo en el que se planteaban posibles asociaciones entre los roles directivos y las variables nivel jerárquico, área funcional, sector y entorno. Con el objetivo de identificar estas relaciones se realizaron tres tipos de análisis básicos: análisis de varianza *oneway*, la prueba t para dos muestras independientes y las pruebas no paramétricas de la mediana y de Kruskal-Wallis.

#### EL NIVEL JERÁRQUICO COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN EL EJERCICIO DE ROLES DIRECTIVOS

La primera hipótesis de investigación señalaba la existencia de diferencias significativas en el ejercicio de roles directivos en función del nivel jerárquico que ocupara el directivo en la organización. Los resultados de este estudio (véase tabla 5) sugieren que dicha variable es un factor diferenciador para el ejercicio del rol externo y gestor de anomalías. Así, en relación al rol externo, se evidencia un mayor ejercicio del mismo por parte de la alta dirección, en comparación con la dirección media y con la primera línea. Este resultado coincide con los obtenidos por algunos investigadores (p. ej., PAOLILLO, 1981ab; PAVETT y LAU, 1983) que han considerado que es a la alta dirección a quien le corresponde mantener a la empresa unida con el exterior. Y respecto al rol de gestor de anomalías, destaca la elevada frecuencia en el ejercicio del mismo por parte de la dirección media, a diferencia de los otros dos niveles jerárquicos contemplados. Este resultado no coincide con los obtenidos en anteriores investigaciones (p. ej., ALEXANDER, 1979; PAOLILLO, 1981ab; PAVETT y LAU, 1983) donde se reconocía una mayor frecuencia en el ejercicio de este rol para los directores de primera línea, argumentando que el carácter de «solucionador de conflictos» que tenía este rol implicaba un gran contacto con el núcleo operativo, siendo la primera línea quien más lo ejercía. Sin embargo, el reducido tamaño de las empresas objeto de estudio en el presente trabajo de investigación hace que tan sólo unas pocas tengan directivos a este nivel —4 por 100 de las empresas objeto de estudio—, por lo que en la mayoría de los casos ese contacto es efectuado por la dirección media. Creemos, por tanto, que ésta puede ser la razón del mayor ejercicio de este rol a este nivel.

#### EL ÁREA FUNCIONAL COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN EL EJERCICIO DE ROLES DIRECTIVOS

La segunda hipótesis versaba sobre el reconocimiento del área funcional como factor diferenciador en el ejercicio de roles directivos. Como se muestra en la tabla 6, los resultados del análisis *oneway* mostraron diferencias ostensibles entre los roles externo, monitor, asignador de recursos, difusor y supervisor, y el departamento al que estuviera vinculado el directivo. Más específicamente, respecto al rol *externo*, se encontraron diferencias entre el director comercial respecto al de fabricación y administración, siendo los primeros los que, por término medio, ejercen más este rol. Estas conclusiones son consistentes con las obtenidas por la mayoría de los investigadores (p. ej., MINTZBERG, 1983; KRAUT *et al.*, 1989; STEWART, 1991) cuando reconocen una mayor proximidad del director comercial con todo lo relacionado con el entorno de la empresa, en una actividad que podría considerarse de relaciones públicas.

TABLA 5.—Diferencias en el ejercicio de roles directivos en función del nivel jerárquico

Roles directivos	Nivel jerárquico	n	$\bar{x}$	DT	F (p)	Comparaciones		
						Alta d.	D. media	P. línea
Externo	Alta dirección . . . . .	94	1,44	0,84	23,17 (0,000)			
	Dirección media . . . . .	171	0,76	0,75		✓		
	Primera línea . . . . .	11	0,81	0,56		✓		
Emprendedor	Alta dirección . . . . .	94	0,09	0,73	1,36 (0,25)			NS
	Dirección media . . . . .	171	-0,07	1,10				
	Primera línea . . . . .	11	0,31	1,15				
Monitor	Alta dirección . . . . .	94	0,06	0,77	0,55 (0,572)			NS
	Dirección media . . . . .	171	-0,01	1,11				
	Primera línea . . . . .	11	-0,25	0,91				
Asignador de recursos	Alta dirección . . . . .	94	0,03	0,97	1,07 (0,34)			NS
	Dirección media . . . . .	171	0,009	1,02				
	Primera línea . . . . .	11	-0,43	0,83				
Difusor	Alta dirección . . . . .	94	-0,17	1,11	2,24 (0,11)			NS
	Dirección media . . . . .	171	0,09	0,92				
	Primera línea . . . . .	11	0,04	1,01				
Gestor de anomalías	Alta dirección . . . . .	94	-0,18	0,96	3,26 (0,039)		✓	
	Dirección media . . . . .	171	0,11	1,01				
	Primera línea . . . . .	11	-0,23	0,84				
Líder	Alta dirección . . . . .	94	0,07	0,88	2,25 (0,106)			NS
	Dirección media . . . . .	171	-0,07	1,06				
	Primera línea . . . . .	11	0,51	0,80				
Supervisor	Alta dirección . . . . .	94	0,002	0,99	2,24 (0,784)			NS
	Dirección media . . . . .	171	0,012	1,02				
	Primera línea . . . . .	11	-0,20	0,50				

✓ Diferencias significativas entre los diferentes niveles jerárquicos según el método de Scheffé,  $p < 0,05$ .  
 NS = No significativa.  
 Fuente: Elaboración propia.

TABLA 6.—Diferencias en el ejercicio de roles directivos en función del área funcional

Roles directivos	Área funcional	n	$\bar{x}$	DT	F (p)	Comparaciones		
						Fabricación	Admón.	Comercial
Externo	Fabricación . . . . .	44	-0,83	0,50	17,62 (0,000)			✓
	Administración . . . . .	48	-0,84	0,56				✓
	Comercial . . . . .	60	-0,25	0,66				
Emprendedor	Fabricación . . . . .	44	0,95	0,34	2,37 (0,10)			NS
	Administración . . . . .	48	0,77	0,34				
	Comercial . . . . .	60	0,79	0,28				
Monitor	Fabricación . . . . .	44	-0,50	1,24	9,13 (0,000)		✓	✓
	Administración . . . . .	48	0,15	1,14				
	Comercial . . . . .	60	0,37	0,78				
Asignador de recursos	Administración . . . . .	44	-0,30	0,91	29,60 (0,000)		✓	
	Administración . . . . .	48	0,77	0,87				
	Comercial . . . . .	60	-0,48	0,88			✓	
Difusor	Fabricación . . . . .	44	-0,47	0,94	11,91 (0,000)		✓	✓
	Administración . . . . .	48	0,10	0,78				
	Comercial . . . . .	60	0,36	0,90				
Líder	Fabricación . . . . .	44	0,15	0,94	0,95 (0,386)			NS
	Administración . . . . .	48	-0,15	1,14				
	Comercial . . . . .	60	-0,07	1,13				
Supervisor	Fabricación . . . . .	44	0,34	0,77	5,65 (0,004)			
	Administración . . . . .	48	-0,31	1,14		✓		
	Comercial . . . . .	60	-0,16	0,97		✓		

✓ Diferencias significativas entre las diferentes áreas funcionales según el método de Scheffé,  $p < 0,05$ .  
 NS = No significativa.  
 Fuente: Elaboración propia.

En relación a *rol de monitor*, eran los directores comerciales y de administración los que mayormente ejercían el mismo. Estos resultados ofrecen respaldo empírico a aquellos investigadores (p. ej., KRAUT *et al.*, 1989) que consideran como actividades inherentes a la función comercial todo lo relacionado con la interacción con los clientes y la necesidad de tener siempre en cuenta los productos y estrategias de los competidores, aspectos ambos que estaban contemplados en el rol de monitor. Por otro lado, en lo que respecta al mayor ejercicio de este rol por parte de los directores de administración, han sido varios los autores que han concedido primacía al ejercicio de roles informativos —monitor, difusor y portavoz— por este tipo de directivos (p. ej., AGUILAR, 1967; ALEXANDER, 1979; MINTZBERG, 1983; PAOLILLO, 1987).

En cuanto al *rol de asignador de recursos*, los resultados de esta investigación señalan un mayor ejercicio del mismo para los directores de administración, situándose los directores de fabricación en el extremo contrario. En el marco teórico del presente trabajo ya destacábamos el elevado porcentaje de tiempo que pasan estos directivos en sus despachos, participando en aspectos burocráticos y administrativos, destacando en actividades relacionadas con la planificación y asignación de recursos.

En lo que al *rol de difusor* se refiere, los resultados de esta investigación revelan diferencias significativas en el ejercicio de este rol entre el director comercial y el de administración respecto al de fabricación, siendo los dos primeros los que por término medio desempeñaban más este rol. Estos resultados son consistentes con las investigaciones (p. ej., MINTZBERG, 1983) que han destacado la importancia del rol de difusor para el director comercial, puesto que le permite transmitir la información, previamente obtenida a través del rol externo y del rol de monitor, a su equipo mediante el ejercicio del mismo. En el mismo sentido, el director de administración también demandaba información procedente del exterior a través del ejercicio del rol de monitor y, al igual que el director comercial, esa información debía compartirla con sus empleados a través del rol de difusor.

Respecto al *rol de supervisor*, los resultados de esta investigación evidencian un claro predominio en el ejercicio de este rol por parte del director de fabricación. A pesar de la imposibilidad de contrastar los resultados obtenidos respecto al rol de supervisor, puesto que las investigaciones realizadas sobre roles directivos no han reconocido este factor, sino que lo han incluido dentro del rol de liderazgo, los resultados no carecen de lógica, ya que es bastante probable que el director de fabricación asuma más este rol relacionado con un comportamiento directivo, al dedicar buena parte de su tiempo a los subordinados.

Finalmente, respecto al rol de gestor de anomalías se intentó aplicar un análisis de la varianza anova *oneway* pero la hipótesis de Levene revelaba la existencia de varianzas heterogéneas. Por ello, tras realizar diferentes transformaciones de la variable sin conseguir estabilizar las varianzas, aplicamos pruebas no paramétricas. Así, las pruebas de Kruskal-Wallis y la de la mediana mostraron una asociación significativa entre el rol de gestor de anomalías y el departamento de producción (véanse tablas 7 y 8). En concreto, el test de Kruskal-Wallis indicó que la media de los rangos en el ejercicio del rol de gestor de anomalías era superior para el departamento de producción respecto al resto de departamentos. De forma similar, el test de la mediana evidenciaba que aproximadamente el 70 por 100 de los directivos del

TABLA 7.—Prueba de Kruskal-Wallis entre el rol gestor de anomalías y el área funcional

Roles directivos	Departamento	n	Media de los rangos	$\chi^2$ (p)	Diferencia significativa*
Gestor de anomalías	Fabricación . . .	44	97,09	16,6645 (0,0002)	Fabricación-Comercial Fabricación-Administración
	Admón. . . . .	48	59,75		
	Comercial . . . .	60	74,80		

\* p &lt; 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 8.—Prueba de la mediana entre el rol gestor de anomalías y supervisor y el área funcional

Roles directivos	Departamento	N.º de casos $\geq$ de la Me	N.º de casos $<$ de la Me	Me sobre la muestra conjunta	$\chi^2$ (p)	Diferencia significativa*
Gestor de anomalías	Fabricación . . .	31	13	0,29	12,76 (0,001)	Fabricación-Comercial Fabricación-Admón.
	Admón. . . . .	16	32			
	Comercial . . . .	29	31			

\* p &lt; 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

departamento de producción tenían valores de la mediana por encima del valor de la mediana del total de la muestra, por lo que se corroboraba los resultados de la prueba anterior, respecto a un mayor ejercicio de este rol entre los directivos del departamento de producción. Este resultado concuerda con los obtenidos en anteriores investigaciones (p. ej., ALEXANDER, 1979; MINTZBERG, 1983; PAOLILLO, 1987; KRAUT *et al.*, 1989) donde se argumentaba que los directores de producción dedicaban gran parte de su tiempo a resolver dificultades imprevistas, con un trabajo muy variado y fragmentado en el que dedicaban mucho tiempo a los subordinados.

## EL SECTOR DE ACTIVIDAD EN EL QUE OPERA LA EMPRESA

La tercera hipótesis de investigación implicaba al sector como factor diferenciador en el ejercicio de roles directivos. Los resultados de la prueba t para dos muestras independientes señalan un mayor ejercicio de los roles de difusor y emprendedor en el sector distribución que en el de fabricación (véase tabla 9). Desde nuestro punto de vista, la Comunidad Autónoma de Canarias en general y, Gran Canaria en particular, con una economía básicamente de servicios, puede generar que el sector distribución se vea más sometido a cambios, con una mayor incidencia de la competencia, por lo que el rol de emprendedor y todo lo que signifique transmisión de información a los empleados (difusor) puede adquirir una mayor importancia. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran un consenso parcial respecto a la literatura empírica relacionada con la variable sector. Así, corrobora-

TABLA 9.—Diferencia de medias entre los roles directivos y la variable sector

Roles directivos	Sector	n	$\bar{x}$	DT	t (p)	Diferencias significativas*
Externo	Fabricación . . . . .	122	-0,08	1,07	-1,17 (0,244)	NS
	Distribución. . . . .	154	0,06	0,93		
Emprendedor	Fabricación . . . . .	122	-0,17	1,14	-2,51 (0,01)	Distribución-Fabricación
	Distribución. . . . .	154	0,13	0,85		
Monitor	Fabricación . . . . .	122	-0,06	1,09	-0,97 (0,33)	NS
	Distribución. . . . .	154	0,05	0,91		
Asignador de recursos	Fabricación . . . . .	122	-0,06	1,01	-0,93 (0,351)	NS
	Distribución. . . . .	154	0,05	0,99		
Difusor	Fabricación . . . . .	122	-0,22	1,04	-3,41 (0,001)	Distribución-Fabricación
	Distribución. . . . .	154	0,18	0,93		
Gestor de anomalías	Fabricación . . . . .	122	0,07	1,02	1,16 (0,24)	NS
	Distribución. . . . .	154	-0,06	0,97		
Líder	Fabricación . . . . .	122	0,07	0,97	-1,05 (0,29)	NS
	Distribución. . . . .	154	-0,05	1,02		
Supervisor	Fabricación . . . . .	122	0,12	0,96	1,88 (0,06)	NS
	Distribución. . . . .	154	-0,10	1,02		

\* p &lt; 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

mos los resultados de SCHNEIDER y MITCHEL (1980) para el rol de emprendedor, pero no en lo que respecta al rol de enlace, mientras que, a diferencia de estos autores, nuestros resultados evidencian ese mayor ejercicio del rol de difusor en el sector distribución que ya hemos señalado. Sobre la base de estos resultados, se demuestra que el sector constituye un factor diferenciador en el ejercicio de los roles de emprendedor y difusor.

## EL ENTORNO DE TRABAJO

La cuarta hipótesis de investigación señalaba al entorno como factor diferenciador en el ejercicio de roles directivos. Más específicamente, cuestionaba una mayor frecuencia en el ejercicio de los roles informativos —monitor, portavoz y difusor—

como consecuencia de la complejidad del entorno (H4.1), y un mayor ejercicio de los roles decisionales —emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador— debido al dinamismo del entorno (H4.2).

Así, en relación a la primera hipótesis relativa al entorno, los resultados del test de la t para muestras independientes indicaron diferencias ostensibles en dos de los roles informativos, esto es, portavoz —contenido en el rol externo— y difusor, pero no así en el rol de monitor (véase tabla 10). Creemos que la razón por la cual este último rol no se vio afectado por la complejidad del entorno puede deberse a la forma en que se formularon las cuestiones a él relativas. En tal sentido, al registrar la información del cuestionario, pudimos comprobar que las preguntas relacionadas con este rol discriminaban muy poco y que casi el 100 por 100 de los directivos se posicionaban en los valores superiores de la escala. En cualquier caso, a pesar de no

TABLA 10.—Diferencia de medias entre los roles directivos y entorno simple-complejo

Roles directivos	Entorno	n	$\bar{x}$	Dt	t (p)	Diferencias significativas*
Rol externo	Complejo . . . . .	137	0,3815	0,933	6,79 (0,000)	Complejo-Simple
	Simple . . . . .	139	-0,3760	0,921		
Emprendedor	Complejo . . . . .	137	0,2031	0,823	3,42 (0,001)	Complejo-Simple
	Simple . . . . .	139	-0,2002	1,115		
Monitor	Complejo . . . . .	137	0,0951	0,865	1,58 (0,116)	NS
	Simple . . . . .	139	-0,0938	1,113		
Asignador de recursos	Complejo . . . . .	137	0,1167	0,992	1,93 (0,054)	NS
	Simple . . . . .	139	-0,1150	0,992		
Difusor	Complejo . . . . .	137	0,1313	1,059	2,18 (0,03)	Complejo-Simple
	Simple . . . . .	139	-0,1294	0,923		
Gestor de anomalías	Complejo . . . . .	137	0,1415	0,884	2,36 (0,019)	Complejo-Simple
	Simple . . . . .	139	-0,1395	1,088		
Líder	Complejo . . . . .	137	0,0522	0,91	0,86 (0,39)	NS
	Simple . . . . .	139	-0,0514	1,07		
Supervisor	Complejo . . . . .	137	0,0722	0,978	1,19 (0,235)	NS
	Simple . . . . .	139	-0,0711	1,019		

\* p &lt; 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

poder contrastar en su totalidad la hipótesis planteada por GIBBS (1994), en el presente trabajo de investigación se han obtenido como hallazgos adicionales, aunque sujetos a validaciones posteriores, un mayor ejercicio del rol gestor de anomalías y emprendedor en entornos complejos.

Por otro lado, respecto al mayor ejercicio de los roles decisionales a consecuencia del dinamismo del entorno, los resultados de esta investigación (véase tabla 11) indicaron diferencias significativas en tres de los cuatro roles contenidos en la categoría de decisionales, más específicamente para los roles de gestor de anomalías, emprendedor y negociador, este último contenido dentro del rol externo, pero no así para el rol de asignador de recursos. Sin embargo, y a diferencia de la investigación realizada por GIBBS (1994), los resultados de esta investigación también demuestran

TABLA 11.—Diferencia de medias entre los roles directivos y entorno dinámico-estático

Roles directivos	Entorno	n	$\bar{x}$	Dt	t (p)	Diferencias significativas*
Rol externo	Dinámico . . . . .	138	0,16	0,96	2,82 (0,005)	Dinámico-Estático
	Estático . . . . .	138	-0,16	1,007		
Emprendedor	Dinámico . . . . .	138	0,13	0,83	2,31 (0,02)	Dinámico-Estático
	Estático . . . . .	138	-0,13	1,13		
Monitor	Dinámico . . . . .	138	-0,0401	0,948	-0,67 (0,506)	NS
	Estático . . . . .	138	0,0401	1,051		
Asignador de recursos	Dinámico . . . . .	138	0,0251	1,011	0,42 (0,677)	NS
	Estático . . . . .	138	-0,0251	0,991		
Difusor	Dinámico . . . . .	138	0,18	0,93	3,19 (0,002)	Dinámico-Estático
	Estático . . . . .	138	-0,18	1,03		
Gestor de anomalías	Dinámico . . . . .	138	0,1570	0,861	2,64 (0,009)	Dinámico-Estático
	Estático . . . . .	138	-0,1570	1,103		
Líder	Dinámico . . . . .	138	0,03	0,96	0,53 (0,595)	NS
	Estático . . . . .	138	-0,03	1,03		
Supervisor	Dinámico . . . . .	138	-0,02	0,91	-0,39 (0,69)	NS
	Estático . . . . .	138	0,02	1,08		

\*  $p < 0,05$ .

Fuente: Elaboración propia.

un mayor ejercicio del rol de difusor en entornos dinámicos. Así, al igual que sucedía con los roles anteriores, este resultado queda pendiente de contrastación en investigaciones posteriores.

## 5. Conclusiones

En el presente trabajo se ha comprobado que, a pesar de que los roles están presentes en todos los trabajos directivos, el énfasis o la importancia concedida a los mismos varía dependiendo de una serie de factores. Más concretamente, se ha demostrado que:

- El nivel jerárquico que ocupe el individuo en la organización es un factor explicativo de las diferencias en el ejercicio del rol externo y gestor de anomalías.
- El área funcional es uno de los factores explicativos más poderosos de las diferencias en el trabajo directivo, al producir variaciones en el ejercicio de seis de los ocho roles analizados en la presente investigación. Esto es, rol externo, monitor, asignador de recursos, difusor, supervisor y gestor de anomalías.
- El sector de actividad en el que opera la empresa constituye un factor diferenciador en el ejercicio de los roles emprendedor y difusor.
- Por último, se ha demostrado que el entorno es un factor diferenciador en el ejercicio de los roles. En este sentido, aquellos directivos que operan en entornos caracterizados por su complejidad, conceden más importancia al ejercicio de los roles informativos —portavoz y difusor—, a la par que a los roles gestor de anomalías y emprendedor. Y, por otro lado, cuando se actúa en entornos caracterizados por su dinamismo, se ejerce más los roles decisionales —gestor de anomalías y emprendedor—, así como el rol de difusor.

Las implicaciones prácticas de este trabajo pueden ser de utilidad para que las organizaciones hagan un uso más eficaz de sus recursos directivos. En este sentido, las principales conclusiones de esta investigación están relacionadas con la manera en que las organizaciones deben afrontar los aspectos de selección, formación y planificación de carreras, y valoración o evaluación del rendimiento.

Así, en materia de selección, el ejercicio diferenciado de roles directivos según los distintos factores analizados en esta investigación permite añadir al criterio de cualificación técnica, generalmente empleado en selección de personal, otro tipo de habilidades directivas identificadas por los roles y cuyas necesidades pueden variar en función de los factores analizados en esta investigación (p. ej., habilidades en resolución de conflictos y trabajo en equipo para la dirección media y primera línea, mayor importancia de las habilidades comunicativas y sociales para la alta dirección y los directores comerciales y, por el contrario, menor énfasis en las habilidades anteriormente mencionadas para los directores de administración).

En lo que se refiere a programas de formación de directivos y a planificación de carreras, esta investigación permite una mejor orientación de los mismos, contribuyendo a que el directivo sea más eficiente en el ejercicio de aquellos roles que la investigación demuestra como más críticos en su trabajo y entorno específicos.

Respecto a la valoración o evaluación del directivo, esta investigación contribuye en la medida en que, al proporcionar una idea más clara sobre las diferencias en el ejercicio de roles directivos, permitirá valorar no sólo el conocimiento especí-

fico del directivo (habilidades conceptuales y técnicas), sino también otro tipo de habilidades específicas necesarias en el ejercicio de su actividad.

## 6. Referencias bibliográficas

- AGUILAR, J. F. (1967): *Scanning the business environment*, MacMillan, Nueva York.
- AGUILAR, J. F. (1988): *General managers in action*, Oxford University Press.
- ALDRICH, H. E. (1979): *Organizations and environments*, Prentice Hall, Inc.
- ALEXANDER, L. D. (1979): «The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs», *Academy of Management Proceedings*, pp. 186-189.
- ALLEN, L. A. (1981): «Managerial planning: back to basics», *Management Review*, 70, núm. 4, pp. 15-20.
- BASS, M. B. (1990): *Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*, Free Press.
- BICKERSTAFFE, G. (1981): «Henry Mintzberg: the only man in step?», *International Management*, núm. 36, pp. 31-35.
- BOISOT, M., y LIANG, X. G. (1992): «The nature of managerial work in the Chinese enterprise reforms. A study of six directors», *Organization Studies*, 13, pp. 161-184.
- BRAYBROOKE, D. (1964): «The mystery of executive success re-examined», *Administrative Science Quarterly*, núm. 8, pp. 533-560.
- BREWER, E. y TOMLINSON, J. W. C. (1964): «The manager's working day», *The Journal of Industrial Economics*, núm. 12, pp. 191-197.
- BROOKS, E. (1955): «What successful executives do», *Personnel*, núm. 32, pp. 210-225.
- BURNS, T. (1957): «Management in action», *Operational Research Quarterly*, núm. 8, pp. 45-60.
- BUSSOM, R. S.; LARSON, L. L.; VICARS, W. M., y NESS, J. J. (1981): *The nature of police executive's work: final report*, Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- CAMPBELL, J.; DUNETTE, M.; LAWLER, E., y WEICK, K. (1970): *Managerial behavior, performance and effectiveness*, McGraw-Hill, Nueva York.
- CARLSON, S. (1951): *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors*, Strömbergs, Estocolmo.
- CARROLL, G. R., y TEO, A. C. (1996): «On the social networks of managers», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 421-440.
- CHAMPY, J. (1995): *Reengineering management: the mandate for new leadership*, Harper Business, Nueva York.
- CHILD, J., y ELLIS, T. (1973): «Predictors of variation in managerial roles», *Human Relations*, 26, pp. 227-250.
- CONGER, J., y KOTTER, J. (1987): «General managers», en LORSCH, J. (ed.), *Handbook of Organizational Behaviour*, Prentice Hall.
- COPEMAN, G.; LUIJK, H., y HANIKKA, F. (1963): *How the executives spend his time*, Business Publications Ltd., Londres.
- COSTIN, A. A. (1970): *Management profiles in business and government*, tesis de MBA, McGill University, Montreal.
- CUERVO GARCÍA, A. (1996): *Introducción a la administración de empresas*, segunda edición, Editorial Civitas.
- DALTON, M. (1959): *Men who manage*, Wiley, Nueva York.
- DAVIS, R. T. (1957): *Performance and development of field sales managers*, Harvard Business School, Division of Research, Boston.
- DESS, G. G., y BEARD, D. (1984): «Dimensions of organizational task environments», *Administrative Science Quarterly*, núm. 29, pp. 52-73.
- DESSLER, G. (1998): *Management. Leading people and organizations in the 21st century*, Prentice Hall.
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L., e IVANCEVICH, J. M. (1997): *Dirección y administración de empresas*, octava edición, Addison-Wesley, Iberoamericana.
- DOPSON, S., RISKS, A., y STEWART, R. (1992): «The changing role of the middle manager in the United Kingdom», *International Studies of Management & Organization*, 22, pp. 40-54.
- DOWELL, B. E., y WEXLEY, K. N. (1978): «Development of a work behavior taxonomy for first-line supervisors», *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 563-572.
- DOWNNEY, H. K.; SHERIDAN, J. E. y SLOCUM, J. W. Jr. (1975): «Analysis of relationship among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: A path goal approach», *Academy of Management Journal*, núm. 18, pp. 253-262.
- DUBIN, R., y SPRAY, S. L. (1964): «Executive behavior and interaction», *Industrial Relations*, 3, pp. 99-108.
- DUN & BRADSTREET (1997): *Duns 1.367 empresas de fabricación y distribución en Gran Canaria*.
- DUNGAN, R. B. (1972): «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, núm. 17, pp. 313-327.
- DUNNETTE, M. D. (1986): *Describing the role of the middle manager. Is the role of the middle manager really different?*, Symposium American Psychological Association, Nueva York.
- EVANS, M. G. (1970a): «Leadership and motivation: a core concept», *Academy of Management Journal*, 13, pp. 91-102.
- EVANS, M. G. (1970b): «The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship», *Organizational Behavior and Human Performance*: 277-298.
- FAYOL, H. (1916): *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- FLETCHER, C. (1973): «The end of management», en CHILD, J. (ed.), *Man and organization*, George Allen and Unwin, Londres.
- FONDAS, N. J. (1992): «A behavioral job description for managers», *Organizational Dynamics*, verano, pp. 45-58.
- FONDAS, N. (1997): «Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings», *Academy of Management Review*, 22, pp. 257-282.
- FORES y GLOVER (1976): «The real work of executives», *Management today*, noviembre: 104-108.
- GABARRO, J. J. (1985): «When a new manager takes charge», *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 110-123.
- GIBBS, B. (1994): «The effects of environment and technology on managerial roles», *Journal of Management*, núm. 3, pp. 581-604.
- GOULDNER, A. W. (1955): *Wildcat strike*, Routledge and Kegan Paul, Londres.
- GRAN GUÍA EMPRESARIAL DE LAS ISLAS CANARIAS (1993): *Institución de Relaciones Empresariales Canarias*, S. L. (IRECA).
- GUEST, R. H. (1956): «Of time and the foreman», *Personnel*, 32, pp. 478-486.
- GULICK, L., y URWICK, L. F. (1937): «Papers on the science of administration», Documento de la University of Columbia, Institute of Public Administration.
- HALES, C. P. (1986): «What do managers do? A critical review of the evidences», *Journal of Management Studies*, núm. 1, enero, pp. 89-115.
- HANNAN, M. T., y FREEMAN, J. H. (1977): «The population ecology of organizations», *Operations Research*, mayo-junio, pp. 677-692.
- HEMPHILL, J. K. (1959): «Job descriptions for executives», *Harvard Business Review*, 37, pp. 55-67.
- HEMPHILL, J. K. (1960): *Dimensions of executive positions*, Monografía de investigación núm. 98, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus.

- HORNE, J. H., y LUPTON, T. (1965): «The work activities of middle managers, an exploratory study», *The Journal of Management Studies*, núm. 2, pp. 14-33.
- HOUSE, R. J. (1971): «A path-goal theory of leader effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-332.
- JACOBS, T. O., y JAQUES, E. (1987): «Leadership in complex systems», en ZEIDNER, J. (ed.), *Human productivity enhancement: organizations, personnel, and decision making*, vol. 2, Praeger, Nueva York.
- JASINSKI, F. J. (1956): «Foremen relationship outside the work group», *Personnel*, núm. 33, pp. 130-136.
- KATZ, D., y KAHN, R. L. (1978): *The social psychology of organizations*, 2.ª ed., John Wiley, Nueva York.
- KATZELL, R. A.; BARRET, R. S.; VANN, D. H., y HOGAN, J. M. (1968): «Organizational correlates of executive roles», *Journal of Applied Psychology*, núm. 52, pp. 22-28.
- KAVANAUGH, R. R., y NINEMEIER, J. D. (1989): *Supervision in the hospitality industry*, Cornell Publications.
- KAY, B. R. (1959): «Key factors in effective foreman behavior», *Personnel*, 36, pp. 25-31.
- KELLY, J. (1964): «The study of executive behaviour by activity sampling», *Human Relations*, 17, pp. 277-287.
- KERR, S., HILL, K. D., y BROEDLING, L. (1986): «The first-line supervisor: Phasing out or here to stay», *Academy of Management Review*, 11, pp. 103-117.
- KOONTZ, H. (1980): «The management theory jungle revisited», *Academy of Management Review*, 5, pp. 175-187.
- KOTTER, J. (1982a): *The general manager*, The Free Press.
- KOTTER, J. (1982b): «What effective managers really do», *Harvard Business Review*, núm. 6, pp. 156-167.
- KRACKHARDT, D., y HANSON, J. R. (1993): «Informal networks: The company», *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 104-114.
- KRAUT, A. I.; PEDIGO, P. R.; MCKENNA, D. D., y DUNNETTE, M. D. (1989): «The role of the manager: What's really important in different management jobs», *Academy of Management Executive*, núm. 4, pp. 286-293.
- KURKE, L. B., y ALDRICH, H. E. (1983): «Mintzberg was right!: A replication and extension of the nature of managerial work», *Management Science*, 29, pp. 975-984.
- LANDSBERGER, H. A. (1962): «The horizontal dimension in bureaucracy», *Administrative Science Quarterly*, núm. 6, pp. 299-332.
- LANDERS, R. M.; REBITZER, J. B., y TAYLOR, L. J. (1996): «Rat race redux: Adverse selection in the determination of work hours in law firms», *American Economic Review*, 86, pp. 329-347.
- LARSON, L. L.; BUSSOM, R. S., y VICARS, W. M. (1981): *The nature of a school superintendent's work*, U. S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, Washington, D. C.
- LAU, A. W.; NEWMAN, A. R., y BROEDLING, L. A. (1980): «The nature of managerial work in the public sector», *Public Administration Review*, septiembre-octubre, pp. 513-520.
- LAU, A. W., y PAVETT, C. M. (1980): «The nature of managerial work: a comparison of public and private sector managers», *Group and Organizations Studies*, núm. 5, pp. 453-466.
- LAWLER, E. E.; PORTER, L. W., y TENNENBAUM, A. (1968): «Managers' attitudes toward interaction episodes», *Journal of applied psychology*, 52, pp. 432-439.
- LAWRENCE, P. R., y LORSCH, J. W. (1967): «New management job: The integrator», *Harvard Business Review*, 45, noviembre-diciembre, pp. 142-151.
- LEBLEBICY, H., y SALANCIK, G. (1981): «The effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks», *Administrative Science Quarterly*, núm. 26, pp. 578-596.

- LUTHANS, F.; ROSENKRANTZ, S. A., y HENNESEY, H. W. (1985): «What do successful managers really do? An observational study of managerial activities», *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, pp. 255-270.
- MACKENZIE, A. (1969): «The management process in 3-D», *Harvard Business Review*, 6, núm. 47, pp. 80-87.
- MAHONEY, T. A. (1961): *Building the executive team*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N. J.
- MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H., y CARROLL, S. I. (1965): «The job(s) of management», *Industrial Relations*, 4, pp. 97-110.
- MARTIN, N. H. (1956): «Differential decisions in the management of an industrial plant», *Journal of Business*, 29, pp. 249-260.
- MARTINKO, M. J., y GARDNER, W. L. (1984): «The observation of high-performing educational managers: methodological problems and managerial implications», en HUNT, J. G., HOSKING, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A., y STEWART, R. (ed.), *Leaders and managers: an international perspective on managerial behavior and leadership*, Pergamon Press, Nueva York.
- MC CALL, M. W.; J. R., y KAPLAN, R. E. (1985): *Whatever it takes: Decision makers at work*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N. J.
- MC CALL, M. W., y SEGRIST, C. A. (1980): «In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg», *Technical Report*, núm. 14, Greensboro, N. C. Center for Creative Leadership.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*, Editorial Ariel.
- MINTZBERG, H. (1990): «The manager's job: Folklore and fact», *Harvard Business Review*, 68, núm. 2, pp. 163-176.
- MINTZBERG, H. (1991a): *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos.
- MORRIS, V. C.; CROWSON, R. L.; HURWITZ, E., y PORTER-GEHNE, C. (1981): *The urban principal: Discretionary decision-making in a large educational organization*, Documento no publicado de la University of Illinois, Chicago.
- MUMFORD, M. D.; FLEISHMAN, E. A.; LEVIN, K. Y.; KOROTKIN, A. L., y HEIN, M. B. (1988): *Taxonomy efforts in the description of leadership behavior: A synthesis and cognitive interpretation*, Fairfax, V. A.: George Mason University, Center for Behavioral and Cognitive Studies.
- NICHOLS, T., y BEYNON, H. (1977): *Living with capitalism*, Routledge and Kegan Paul, Londres.
- O'NEILL, H. E., y KUBANI, A. J. (1959): «Observation methodology and supervisory behavior», *Personnel Psychology*, 12, pp. 85-95.
- PAGE, R. C. (1987): «The position description questionnaire», en GAEL, S. (ed.), *Handbook of job analysis*, Wiley, Nueva York.
- PAGE, R. C., y TORNOW, W. W. (1987): *Managerial job analysis: Are we further along?*, Paper, Society for Industrial Organizational Psychology, Atlanta, G. A.
- PAOLILLO, J. G. (1981a): «Role profiles for manager's at different hierarchical levels», *Proceedings of the Academy of Management Meetings*, agosto, pp. 91-94.
- PAOLILLO, J. G. (1981b): «Manager's self assessments of managerial roles: The influence of hierarchical levels», *Journal of Management*, núm. 1, pp. 43-52.
- PAOLILLO, J. G. (1987): «Role profiles for managers in different functional areas», *Group and organization studies*, núm. 1, pp. 109-118.
- PAVETT, C. M., y LAU, A. W. (1980): «The nature of managerial work: A comparison of public and private sector managers», *Group and Organization Studies*, núm. 5, pp. 453-466.
- PAVETT, C. M., y LAU, A. W. (1983): «Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty», *Academy of Management Journal*, núm. 26, pp. 170-177.
- PFEEFFER, J., y SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper and Row, Nueva York.

- PHEYSEY, D. C. (1972): «Activities of middle managers: A training guide», *Journal of Management Studies*, 9, pp. 158-171.
- PONDER, Q. D. (1957): «The effective manufacturing foreman», en YOUNG, E. (ed.), *Industrial relations*, Research Association, Proceedings of the Tenth Annual Meeting, Madison, Wisconsin.
- PRIEN, E. P. (1963): «Development of a supervisor position description questionnaire», *Journal of Applied Psychology*, 47, pp. 10-14.
- QUINN, J. B. (1980): «Formulating strategy one step at a time», *Journal of Business Strategy*, 1, pp. 42-63.
- SAYLES, L. R. (1964): *Managerial behavior: Administration in complex organizations*, McGraw-Hill, Nueva York.
- SCHNEIDER, J., y MITCHEL, J. O. (1980): «Functions of life insurance agency managers and relationships with agency characteristics and management tenure», *Personnel Psychology*, núm. 33, pp. 795-808.
- SHAPIRA, Z., y DUNBAR, L. M. (1980): «Testing Mintzberg's managerial roles. Classification using an in-basket simulation», *Journal of Applied Psychology*, 65, núm. 1, pp. 87-95.
- SHARFMAN, M. P., y DEAN, J. W. (1991): «Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach», *Journal of Management*, núm. 4, pp. 681-700.
- SNYDER, H. H., y WHEELER, T. L. (1981): «Managerial roles: Mintzberg and the management process theorists», *Academy of Management*, pp. 249-253.
- STEWART, R. (1976a): «To understand the managers job consider demands, constraints and choices», *Organizational Dynamics*, 4, pp. 22-32.
- STEWART, R. (1976b): *Contrast in management. A study of different type of managers' jobs: their demands and choices*, McGraw-Hill.
- STEWART, R. (1982): «A model for understanding managerial jobs and behavior», *Academy of Management Review*, 7, pp. 7-13.
- STEWART, R. (1991a): *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*, MacMillan, Londres.
- STEWART, R. (1991b): *Managing today & tomorrow*, MacMillan, Academic and Professional, L. T. D.
- STEWART, R. (1994): *The diversity of management*, MacMillan.
- STIEGLITZ, H. (1969): «The chief executive and his job», *Personnel Policy Study*, núm. 214. National Industrial Conference Board, Nueva York.
- STIEGLITZ, H. (1985): *Chief executives view their jobs: Today and tomorrow*, The Conference Board, Nueva York.
- THOMASON, G. F. (1966): «Managerial work roles and relationships part I», *The Journal of Management Studies*, 3, pp. 270-284.
- THOMASON, G. F. (1967): «Managerial work roles and relationships part II», *The Journal of Management Studies*, 4, pp. 17-30.
- THOMPSON (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, Inc.
- TORNOW, W. W., y PINTO, R. P. (1976): «The development of a managerial job taxonomy: A system for describing classifying and evaluating executive positions», *Journal of applied psychology*, 61, pp. 410-418.
- TOSI, H., ALDAG, R., y STOREY, R. (1973): «On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environment uncertainty questionnaire», *Administrative Science Quarterly*, núm. 18, pp. 27-36.
- TRACEY, B. J., y HINKIN, T. R. (1994): «Líderes transformadores en la industria hotelera», *The Cornell H. R. A. Quarterly*, Cornell University.
- TSUI, A. (1984): «A role set analysis of managerial reputation», *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 34, pp. 64-96.

- VECIANA VERGÉS, J. M. (1999): *Función directiva*, Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de publicaciones.
- WALKER, C. R.; GUEST, R. H., y TURNER, A. N. (1956): *The foreman on the assembly line*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- WAYNE, E. (1998): «Working for position: Women, men and managerial work hours», *Industrial Relations*, 37: 51-66.
- WHITELY, W. (1985): «Managerial work behavior: An integration of results from two major approaches», *Academy of Management Journal*, núm. 28, pp. 344-362.
- WOFFORD, J. C. (1971): «Managerial behavior, situational factors, productivity and morale», *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 10-17.
- YUKL, G. (1990): *Skills for managers and leaders*, Prentice Hall.
- YUKL, G. (1994): *Leadership in organizations*, Prentice Hall.
- ZMUD, R. W., y McLAUGHLIN, C. P. (1989): «That's not my job: Managing secondary tasks effectively», *Sloan Management Review*, invierno, pp. 29-35.