

INFLUENCIA DE LA ALTA GERENCIA: DEBATES EN EL CAMPO ACADÉMICO DE LA ESTRATEGIA

TOP MANAGEMENT INFLUENCE: DEBATES IN THE STRATEGY ACADEMIC FIELD

Luz María Rivas^a · Diana Londoño-Correa^b

Clasificación: trabajo conceptual
Recibido: 2 de diciembre de 2014 / Aceptado: 21 de Marzo de 2015

Resumen

La influencia de la gerencia en el desempeño de la firma ha sido un tema debatido en el campo de la estrategia. Este artículo se inspira en dos preguntas que han estado presentes a lo largo de la historia de este campo: ¿influye la gerencia en el comportamiento y desempeño de la organización? ¿esta influencia se da de manera individual o colectiva? Con el propósito de dar respuesta a estas preguntas, se hace una revisión de los autores y textos considerados relevantes en el tema de gerencia. En un primer momento, se explica la evolución que el tema de la gerencia ha tenido en el campo de la estrategia. Luego se destacan las perspectivas que niegan o minimizan la influencia de la gerencia y, posteriormente, se contrastan las perspectivas de la gerencia como una práctica individual o colectiva. Finalmente, se ahonda un poco más en las perspectivas de la alta dirección (*upper echelons*) y en las lógicas dominantes. Este texto contribuye a fortalecer teóricamente el aprendizaje de conceptos sobre gerencia en relación con la estrategia; y promueve la investigación sobre la gerencia en distintos contextos.

Palabras clave: alta gerencia, liderazgo estratégico, lógica dominante, equipos de alta dirección.

Abstract

The influence of management on firm performance has been a highly discussed topic in the field of strategy. This article is inspired by two questions that have been present throughout the history of the field: Does management influence organizational behavior and performance? Is this an individual or a collective practice? In order to answer these questions, this article reviews authors and works considered relevant on the issue of management influence. This text reviews the management influence in the academic field of strategy; then, it highlights those theories that deny or minimize the influence of management in organizational outcomes. After that, it presents the perspectives that believe in such an influence and goes deeper in Upper Echelons and Dominant Logic Perspectives. This article strengthens the learning of Strategy and promotes managerial research in different contexts.

Keywords: Upper echelons, strategic leadership, dominant logic, top management teams.

^a Profesora Asociada de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Es economista, MBA, MSc y Ph.D en Administración. Actualmente se desempeña como coordinadora del área de Estrategia en la Universidad EAFIT. Correo electrónico: lrivasm@eafit.edu.co.

^b Profesora titular de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Es administradora de negocios, MSc y Ph.D en Administración. Hoy día se desempeña como docente del curso doctoral de Estrategia en el Doctorado de Administración de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: dlondono@eafit.edu.co.

Introducción

La influencia de la alta gerencia es un tema que se ha debatido en el campo de la estrategia. En los primeros años, la importancia de la gerencia fue un tema relevante (Finkelstein, Hambrick y Cannella, 2009) y se ha mantenido abierta la discusión de su carácter individual o colectivo. Según Rumelt, Schendel y Teece (1994), la reflexión acerca de la gerencia de las empresas no se dio al interior de las mismas, sino en los salones de clase de Escuelas de Negocios como Wharton y Harvard, en la década de los sesenta del siglo pasado. Particularmente, el curso de Política de Empresas de Harvard, se constituyó en el foro donde los gerentes más experimentados y los profesores considerados expertos en diferentes áreas funcionales de la organización, compartían con los alumnos su manera de enfrentar los problemas más difíciles en el desempeño de sus funciones y tareas organizacionales.

El curso de Política de Empresas generó casos de estudio interesantes para la enseñanza de la gerencia, pero se quedó corto en la generación de debate, y fue necesario desarrollar un corpus teórico sobre las experiencias gerenciales compartidas (Rumelt *et al.*, 1994). En este sentido, los hitos que dieron origen al campo académico de la estrategia son los trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Christensen, Andrews y Bower (1973). Estos autores sentaron las bases conceptuales de la estrategia¹ y diferenciaron entre las decisiones de tipo operacional (eficiencia) y las de tipo estratégico. Aunque la preocupación por el papel del gerente se mantuvo, los problemas de investigación se ampliaron hacia otros tópicos que hoy forman parte del campo académico de la Estrategia.

La tradición investigativa en este campo se divide en dos corrientes: proceso y contenido (Bourgeois, 1980). El proceso estratégico se entiende como el flujo de actividades necesarias para responder preguntas sobre el cómo, quién y cuándo de la estrategia (De Wit y Meyer, 2010). De acuerdo con estos autores, el contenido es el resultado del proceso estratégico y responde a la pregunta por el qué de la estrategia, es decir, “cuál es, y cuál debería ser, la estrategia de la compañía para cada

¹ Chandler (1962) presenta en su obra clásica *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, la evolución de empresas diversificadas y el cómo y el por qué estas empresas alteraban sus estructuras. Ansoff (1965) presenta en su obra *Corporate strategy*, la definición de estrategia corporativa como un hilo conductor entre cinco elecciones estratégicas: ámbito producto-mercado; crecimiento; ventaja competitiva; sinergias generadas internamente por la combinación de capacidades y competencias; y decisiones de compra o venta. Christensen, Andrews y Bower (1973) en su obra *Business policy: Text and cases*, se proponen presentar la Política de Empresas como un nuevo campo de estudio de la administración.

una de sus unidades constitutivas” (De Wit y Meyer, 2010, p. 5). De esta manera, los investigadores del campo se pueden clasificar como aquellos que se preguntan por cómo llegar a la estrategia y quienes se preocupan por el qué de la estrategia.

Los autores del campo interesados por el proceso estratégico son quienes más han explorado la relación entre la alta gerencia de la firma y los resultados organizacionales. En este sentido, el presente texto está centrado en la tradición investigativa del proceso; es decir, en la manera como la gerencia influye en los resultados organizacionales. Más específicamente, en este texto se indaga sobre la gerencia en sus perspectivas individual y colectiva, haciendo énfasis en las ventajas que ofrece esta última para comprender los aportes de la gerencia al logro de los resultados organizacionales.

Evolución de la gerencia en el campo de la estrategia

Desde antes que se configurara el campo académico de la estrategia ya se afirmaba que la gerencia tiene una función preponderante en el comportamiento y desempeño de la organización (Barnard, 1938; Drucker, 1954). Posteriormente, los primeros autores de este campo, consideraron que los altos directivos eran esenciales para la dirección estratégica de la organización. Por ejemplo, Andrews (1971) planteaba que la estrategia era una construcción humana y que los ejecutivos a cargo de los destinos de una compañía no solo se preocupan por lo que esta debe o puede hacer, sino que también están fuertemente influenciados por lo que ellos personalmente quieren hacer.

La gerencia en el campo de la estrategia se ha abordado desde una variedad de perspectivas cuyos autores han hecho aportes relevantes. Algunos de los trabajos que tiene la gerencia como objeto de estudio son los siguientes: Child (1972), Mintzberg (1973), Kotter (1982), Gupta y Govindarajan (1984), entre otros. Por ejemplo, Child (1972) se interesó por la influencia del entorno en la estructura organizacional; y encontró que las decisiones estratégicas que deben tomar los directivos tienen un papel preponderante en las formas organizacionales. En este sentido, reconoció la importancia de la acción política en la organización en oposición a la selección que impone el entorno (Abrahamson y Hambrick, 1997). El estudio de Child (1972) se considera relevante para el campo al devolver la atención sobre las decisiones estratégicas; en particular, el autor plantea:

Al incorporar la elección estratégica en una teoría de la organización, se reconoce esta operación como un proceso esencialmente político en el que las limitaciones

y las oportunidades son funciones del poder ejercido por los tomadores de decisiones a la luz de sus valores ideológicos² (Child, 1972, p. 16).

La tesis doctoral de Mintzberg (1973), publicada en el libro *The nature of managerial work*, es considerada uno de los textos más relevantes en el campo de la administración estratégica (Nag, Hambrick y Chen, 2007, p. 938). En este estudio, el autor analiza las funciones que desempeñan los gerentes en sus rutinas diarias, así como las inconsistencias y variaciones con respecto a las visiones precedentes sobre el trabajo gerencial.

Otro de los trabajos que resaltó en su momento la influencia de los directivos fue el libro *The general managers* de John Kotter (Finkelstein *et al.*, 2009). En el prefacio de su libro, el autor resalta tres puntos esenciales sobre los gerentes: 1) La increíble complejidad de los roles de los ejecutivos tanto en términos de la información y toma de decisiones como de las personas y la implementación, 2) El grado en que los gerentes generales son especialistas y no generalistas, como una manera de reducir la incertidumbre y de ganar poder y 3) La importancia de tener un patrón generalista en el desarrollo de su carrera (Kotter, 1982).

Posteriormente, Gupta y Govindarajan (1984) realizaron un estudio en 58 unidades de negocio y encontraron que los gerentes generales contribuyen a través de sus características gerenciales cuando se están creando las unidades, por medio de su experiencia en mercadeo y ventas, su disposición para asumir riesgos y su tolerancia a la ambigüedad. Sin embargo, su influencia no fue determinante en los momentos de “cosechar” la producción de la unidad de negocios.

Los trabajos de Child (1972), Mintzberg (1973), Kotter (1982) y Gupta y Govindarajan (1984) no solo mantuvieron el interés sobre el papel de la gerencia en momentos en los que predominaba el interés por explicaciones menos subjetivas del comportamiento organizacional, sino que también motivaron “cientos de artículos académicos y aplicados, libros y monografía sobre la alta gerencia y sus organizaciones”³. Evidentemente, estos textos sobre gerencia tienen su origen en el contexto estadounidense y europeo, lo que se constituye en un reto

para la investigación sobre la gerencia en los contextos latinoamericanos.

La investigación sobre la gerencia se ha mantenido vigente en el campo académico de la estrategia. En los inicios, la investigación se caracterizó por una aproximación holística a los temas organizacionales. Desde esta perspectiva, los retos del campo se centraban en la administración de la organización como un todo y en la naturaleza de las tareas y comportamientos de la gerencia (Hafsi y Thomas, 2005), es decir, se centraron más en el *contenido* de la estrategia. Después de los años setenta y en los primeros de los ochenta, se impuso una aproximación analítica que se enfocaba en la deconstrucción de los problemas estratégicos (Hafsi y Thomas, 2005) con marcos de análisis más tecno-económicos donde el énfasis estaba en “el ciclo de vida de los productos, las matrices de portafolios, el análisis de la industria y la competencia, la participación de mercado, las curvas de aprendizaje y las estrategias genéricas”⁴ (Finkelstein *et al.*, 2009, p. 7). Posteriormente, tomaron fuerza otros temas como la influencia del entorno, la industria, las organizaciones y la creación de ventajas competitivas. Esta perspectiva privilegió la tradición investigativa del *proceso* de la estrategia. A mediados de los años ochenta y particularmente en los noventa, el tema de la alta dirección se fortaleció como tópico de interés para los investigadores de estrategia (Cannella y Monroe, 1999).

Influencia de la gerencia en los resultados organizacionales

La alta gerencia se ha analizado desde distintas posturas y corrientes teóricas, que se han centrado en identificar dos preguntas que caracterizan las investigaciones sobre el tema: ¿influye la gerencia en el comportamiento y desempeño de la organización? ¿esta influencia se da de manera individual o colectiva? Las diferentes corrientes teóricas, perspectivas y escuelas que componen el campo académico de la estrategia se han clasificado de distintas maneras. Para el análisis de la influencia de la gerencia, en este artículo, se revisan los enfoques o perspectivas que proponen Whittington (2001) y las escuelas que presentan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007).

Según Whittington (2001), existen cuatro enfoques genéricos de la estrategia: clásico, evolucionista, procesualista y sistémico. Mintzberg *et al.* (2007) presentan diez escuelas por medio de las cuales explican la manera como se llega a la estrategia: diseño, planificación, posicionamiento,

² Traducción libre, el original dice: *When incorporating Strategic choice in a Theory of Organization, one is recognizing the operation of an essentially political process in which constraints and opportunities are functions of the power exercised by decision-makers in the light of ideological values* (Child, 1972, p. 16).

³ Traducción libre, el original dice: *Hundreds of academic and applied articles, books, and monographs on top executives and their organizations* (Finkelstein *et al.*, 2009, p. 10).

⁴ Traducción libre, el original dice: *Product life cycles, portfolio matrices, industry and competitor analysis, market shares, experience curves, and generic strategies* (Finkelstein *et al.*, 2009, p. 7).

empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y configuración.

El enfoque clásico plantea que el principal objetivo de las empresas es la rentabilidad y la manera para conseguirla es a través de la planificación racional (Whittington, 2001). Esta perspectiva se sustenta en la racionalidad económica, como se explicará más adelante. En este enfoque clásico se pueden considerar las escuelas de diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, poder y cognoscitiva de Mintzberg *et al.* (2007).

El enfoque evolucionista se caracteriza por creer “menos en la habilidad del *top management* para planear y actuar de manera racional. En lugar de confiar en los directivos, esperan que los mercados garanticen unos beneficios máximos” (Whittington, 2001, p. 19). Esto implica que las organizaciones tienen dificultades para diferenciarse y adaptarse de una manera deliberada. Este enfoque puede asemejarse a la escuela ambiental, dado que considera que el entorno es el que define las posibilidades para la organización; es decir, ella está a merced de los vaivenes del mercado y las exigencias del entorno y es poco lo que la gerencia puede hacer al respecto.

Según Whittington (2001), el enfoque procesualista es menos escéptico que el evolucionista, pero reconoce la racionalidad limitada de los directivos para diseñar las estrategias; además, no confían en la capacidad del mercado para garantizar el logro de la rentabilidad ni se resignan a estar a la deriva del entorno. La escuela de Mintzberg *et al.* (2007) que comparte planteamientos con este enfoque es la del aprendizaje. Esta escuela no adopta una postura concreta frente a la influencia de la gerencia, sino que considera que los sujetos organizacionales toman elementos del entorno y se adaptan a través del aprendizaje o por medio de procesos sociales que caracterizan a la organización.

El enfoque sistémico, equivalente en buena medida al cultural en Mintzberg *et al.* (2007), considera que la estrategia está fundada en un contexto sociológico concreto; es decir, entienden la organización como un todo cuyo comportamiento varía según el sistema social y económico en el que están inmersas. En otras palabras, los sistémicos consideran que la estrategia no se deriva tanto de las limitaciones de la psique humana sino de influencias culturales como el Estado, la familia, la nación, la clase social e incluso las profesiones. Según Whittington (2001), los tomadores de decisiones no son seres motivados únicamente por su racionalidad económica, sino que están profundamente enraizados en “el complejo entretejido que es el sistema social” (p. 32). Esta perspectiva no aborda de manera aislada los distintos elementos de la influencia de la gerencia en los resultados organizacionales y,

más bien, la hace dependiente del contexto cultural. Si se diera tal influencia de la gerencia, esta sería efecto de los factores culturales que sirven de base a los comportamientos de la sociedad.

Por su parte, la escuela de la configuración (Mintzberg *et al.*, 2007) se considera como una perspectiva que integra los planteamientos de las demás escuelas; en una de sus premisas se plantea que el proceso de creación de la estrategia puede ser:

De diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o de una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto (Mintzberg *et al.*, 2007, p. 387).

Según estos autores, hay dos conceptos fundamentales en esta escuela entendidos como caras de una misma moneda: configuraciones y transformaciones. La manera como se establecen las relaciones entre la organización y el contexto se expresa a través de regularidades o patrones que se consideran configuraciones. En otras palabras, la escuela de la configuración describe la regularidad de la estrategia en distintos estados que se interrumpen por “saltos ocasionales y bastante drásticos hacia otros nuevos” (Mintzberg *et al.*, 2007, p.338). Y, las transformaciones, se relacionan con la configuración, en tanto que la estrategia implica pasar de un estado a otro; es decir, que la transformación es un resultado de la configuración.

La influencia de la gerencia en el campo de la estrategia puede expresarse en un *continuum* en el cual se encuentran, en un extremo, quienes consideran que la gerencia NO influye; y, en el otro, los que consideran que SÍ influye. En el medio están quienes consideran que sí influye pero que los directivos están condicionados tanto por su racionalidad limitada como por las exigencias del entorno, tal como se puede observar en la figura 1.

Mintzberg (2010) ejemplifica muy bien estas posturas contrarias frente a la influencia de la gerencia cuando cita a Carlson (1951) y a Drucker (1954). El segundo utilizaba la metáfora del gerente como director de orquesta sinfónica “a través de cuyo esfuerzo, visión y liderazgo, las partes instrumentales individuales que son por sí solas tan ruidosas, se convierten en el todo viviente de la música” (p. 41). El primero, se refería al gerente como un títere que actúa en respuesta a infinidad de cuerdas que halan distintas personas; en otras palabras, el gerente no tiene libre albedrío o autonomía para tomar decisiones y, por ende, no puede influir en los resultados organizacionales.

A continuación se presentan, en mayor detalle, las perspectivas que consideran que la gerencia no influye en los resultados de la organización, que son la ecología de las poblaciones [que se puede clasificar como ambiental, en palabras de Mintzberg *et al.* (2007) y evolucionista, según Whittington (2001)]. Posteriormente, se explican las que sí consideran que la gerencia influye.

La gerencia no influye en los resultados organizacionales

En el campo de la estrategia se distinguen dos corrientes sociológicas que niegan o minimizan la influencia de la gerencia en el comportamiento y desempeño de la organización: la ecología de las poblaciones y la vertiente de este tipo del nuevo institucionalismo. Los teóricos de la ecología de las poblaciones sostienen que los gerentes tienen poca influencia en el desempeño, porque las organizaciones son el producto de los procesos permanentes de adaptación a presiones inerciales del entorno (Hannan y Freeman, 1977). En este sentido, es poco lo que sus directivos pueden influir en ella, puesto que el cambio organizacional es aleatorio, accidental y producto de la historia, no un logro intencional.

De acuerdo con Finkelstein *et al.* (2009), los teóricos de la ecología de las poblaciones consideraban que las organizaciones están sometidas a distintas restricciones que constriñen la acción gerencial. Algunas de estas son: inversiones en activos fijos especializados, flujos de informa-

ción restringida, restricciones políticas internas, normas y cultura. Además, existen barreras externas como las legales y fiscales, la entrada y salida de mercados, el acceso a la información y las restricciones de legitimidad.

Por su parte, los teóricos del nuevo institucionalismo sociológico, planteaban que las organizaciones están presionadas a adoptar prácticas y políticas aceptadas por los proveedores externos de recursos (DiMaggio y Powell, 1983). En palabras de Finkelstein *et al.* (2009), desde esta perspectiva no se espera o incluso no se les permite a las organizaciones ser inteligentes, innovadoras o diferentes. Más bien, se espera que se ajusten —a las normas y convenciones prevalecientes, así como a los perfiles de los líderes de la industria⁵ (Finkelstein *et al.*, 2009, p. 7)⁶.

La gerencia sí influye en los resultados organizacionales

Como se presentó anteriormente, la perspectiva clásica (Whittington, 2001) y las escuelas de la planificación,

⁵ Traducción libre, el original dice: Organizations are not expected or even allowed to be clever, innovative, or deviant. Rather, they are expected to conform —to prevailing norms and conventions, as well as to the profiles of industry leaders (Finkelstein *et al.*, 2009, p. 7).

⁶ En la revisión que hacen Finkelstein *et al.* (2009), explican que las perspectivas que no reconocen la influencia de los directivos, consideran que las organizaciones tienen imperativos que enfrentar y no decisiones que tomar (citan autores como Hage y Aiken, 1969; Hickson, Pugh y Pheysey, 1969).

Figura 1. Influencia de la gerencia desde distintas perspectivas



Fuente: Elaboración propia con la colaboración del investigador Jorge Iván Vélez-Castiblanco.

diseño, empresarial, poder, cognoscitiva y posicionamiento (Mintzberg *et al.*, 2007), consideran que la gerencia definitivamente incide no solo en la definición estratégica de la organización, sino también en sus resultados. Desde esta postura, los directivos son administradores profesionales con aptitudes para la dirección. Los trabajos de Chandler (1977) resaltan el tránsito del control familiar de las empresas a un capitalismo directivo que denominó la “mano visible” (en contraste con la mano invisible del mercado). Para este autor, son los directivos los llamados a definir los objetivos y metas básicas de largo plazo de una organización, así como a adoptar las vías de acción y a asignar los recursos necesarios para ello.

En palabras de Andrews (1985), el director general es quien encuentra un sentido dentro de la confusión de responsabilidades en las que se encuentra inmerso; como “diagnosticador de la situación total de una empresa debe comprender la relación de los problemas entre sí, sin depender de una sola disciplina, como finanzas, contabilidad, ingeniería, comercialización, producción y comportamiento organizativo” (p. 21). De allí que la gerencia tenga la responsabilidad de elegir entre las diferentes oportunidades que ofrece el entorno, o entre las distintas maneras de alcanzar el objetivo que da sentido a la organización.

Aunque la escuela del posicionamiento, tal vez la más reconocida entre las clásicas, tenga su foco en el mercado, reconoce de manera indirecta la influencia de la gerencia al resaltar la importancia de las renunciaciones o *trade-offs* (Porter, 1996). En este mismo sentido, Finkelstein *et al.* (2009) plantean que para entender la estrategia, es necesario estudiar a los estrategas; y una buena estrategia requiere de directivos que estén dispuestos y sean capaces de decir no a una gran variedad de acciones e intereses, puesto que “estrategia es tanto lo que una organización hace como lo que deja de hacer”⁷ (Rumelt, 2011, p. 20) y en ello, la alta dirección se enfrenta inevitablemente a la responsabilidad de tomar decisiones.

Por su parte, las escuelas del empresario y cognoscitiva, también del enfoque clásico, le asignan a la gerencia un papel protagónico en la definición de la estrategia. La escuela del empresario o empresarial, le otorga el rol de visionario al directivo; mientras que la cognoscitiva se preocupa por el proceso mental de las personas responsables por la estrategia de la organización. La escuela del poder se interesa por los pocos miembros de la organización que lo ostentan, de manera formal o informal, y asignan su valor según su capacidad para negociar y lograr así sus propios intereses.

⁷ Traducción libre, el original dice: Strategy is at least as much about what an organization does not do as it is about what it does (Rumelt, 2011, p. 20).

Según Whittington (2001), para los clásicos de la estrategia el supuesto filosófico predominante es el hombre económico racional considerado “un elemento indispensable, ya que tan solo esta simplificación de la empresa a un único responsable de toma de decisiones, les permitiría ignorar las complejidades de la organización interna” (p. 17). Desde un planteamiento crítico, Mintzberg y Waters (1990) consideran que la responsabilidad del control y el conocimiento en cabeza del director ejecutivo se sustentan en el individualismo de la economía y en el concepto militar del general en lo alto de una pirámide de mando.

Para Godelier (1970), en el comportamiento económico se “aplica el principio general del comportamiento racional en condiciones en que se cuantifica la finalidad y los medios de acción” (p. 15). Y, particularmente, la teoría del comportamiento racional del empresario analiza los actos que le están reservados como agente económico “determinación de posibilidades de inversión, previsión de las consecuencias vinculadas a cada una de ellas, elección entre alternativas, modalidades de la ejecución y determinar para cada una de ellas las condiciones óptimas de su realización” (Godelier, 1970, p. 31).

En contraste con estos planteamientos, el enfoque procesualista de la estrategia, que se mirará a continuación, se sustenta en los planteamientos de la racionalidad limitada que propusieron los teóricos de la *Carnegie School*, como Cyert, March y Simon. Según ellos, solo somos capaces de tener en cuenta algunos factores a la vez y no basamos nuestras decisiones en interpretaciones imparciales de toda la información relevante (Whittington, 2001). Esta perspectiva, por tanto, considera que si bien los directivos importan, el grado de influencia está limitado por sus propias características, tal como se plantea a continuación.

Sí pero No

Para Finkelstein y Hambrick (1990), las acciones o inacciones de la gerencia están necesariamente ligadas a la racionalidad limitada de los decisores, a múltiples objetivos que son usualmente conflictivos, a opciones mal definidas y a diferentes niveles de aspiraciones (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958). Esta es una postura que asume la perspectiva del comportamiento (*behavioral view*), centrada particularmente en la influencia de los directivos en el desempeño de la firma. Esta perspectiva se asemeja a las posturas de las escuelas procesual de Whittington (2001) y del aprendizaje de Mintzberg *et al.* (2007).

La racionalidad limitada de Simon (1972) se constituye en una de las principales contribuciones de esta perspectiva para la investigación sobre los directivos de una empresa. Este economista hace explícitos los límites

de la racionalidad desde su postura acerca de la inconveniencia del modelo económico tradicional. El modelo que cuestiona, es la racionalidad económica entendida como un proceso racional de decisión que permite la estimación de las mejores alternativas y, por ende, la predicción sobre el efecto de las decisiones. En su preocupación por comprender el comportamiento del hombre económico y el hombre administrativo, propone acercarse a la economía a la psicología. Es así como, desde una teoría psicológica de la decisión, presenta los límites de la racionalidad desde tres perspectivas:

- 1) La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirá a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
- 2) Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores.
- 3) La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas (Simon, 1972, p. 78).

Estos postulados de Simon (1972) tuvieron como precedentes los trabajos de March y Simon (1958) sobre los decisores y motivaron investigaciones posteriores como *upper echelons* de Hambrick and Mason (1984), quienes argumentaron que cada decisor lleva su propio conjunto de supuestos o *givens* a las situaciones administrativas que enfrenta.

La corriente de los *upper echelons*⁸ ha concentrado sus investigaciones en la influencia que los directivos pueden tener en el desempeño de la firma. Hambrick y Mason (1984), como autores fundacionales de esta corriente, afirman que las organizaciones son un reflejo de su alta gerencia. Su explicación se basa en la capacidad de predicción que le atribuyen a las características del equipo de alta dirección (*top management team*, TMT). Incluso, advierten que las características de este equipo son más predictivas de los resultados organizacionales que las de un ejecutivo individual (Hambrick, 2005). El trabajo de Hambrick y Mason (1984), permite inferir que el equipo de alta dirección da forma a su entorno y sus acciones (K. Smith y Hitt, 2005). Además de la corriente anterior, en

relación con el desempeño de la firma, se destaca el trabajo de Prahalad y Bettis (1986) sobre las lógicas dominantes de los directivos como un vínculo entre el grado de diversificación de la firma y su desempeño.

Desde otro punto de vista, en el marco de la economía, la teoría de la agencia también considera que la gerencia influye, tanto así, que plantea la necesidad de prevenir el oportunismo de los administradores profesionales. Por esta razón, los teóricos de esta corriente ponen el énfasis en la separación de la propiedad y el control de la empresa. Según la revisión que hacen Cannella and Monroe (1999), los proponentes de la teoría de la agencia parten de los supuestos del interés individual. En este sentido, se considera que las firmas administradas por sus dueños podrían ser más rentables que las administradas por profesionales contratados para ello. Sin embargo, con el crecimiento de las empresas y el advenimiento de la empresa de negocios moderna, la administración por parte de una jerarquía de ejecutivos profesionales se hizo inminente (Chandler, 1977).

La administración por parte de profesionales hizo necesaria la delimitación de las relaciones entre los accionistas y sus agentes (gerentes). Para ello, se hizo especial énfasis en dispositivos de control y monitoreo de la alta gerencia como los mecanismos de compensación y el control de la junta directiva. En otras palabras, la teoría de la agencia no niega la influencia de la alta gerencia, pero pretende minimizarla con dispositivos de control que moderan su libertad de acción, pues esta teoría presume que una reducción del comportamiento orientado al interés propio es inherentemente más eficiente que permitir la discrecionalidad en la determinación de las conductas de la alta dirección (Cannella y Monroe, 1999, p. 219).

La preocupación por controlar el poder de los gerentes en relación con sus accionistas, particularmente los minoritarios, incentivó investigaciones en el campo del gobierno corporativo (Davis y Useem, 2002). Esta corriente se centra en las empresas públicas (inscritas en bolsa), entendidas como un “nexo de contratos” (p. 232), que disciplinan a la alta gerencia en la búsqueda de valor para el accionista. Por esta razón, el interés está en los dispositivos de control al interés propio, prestigio y poder de la alta gerencia. El propósito es establecer mecanismos de manera que se genere confianza en los inversionistas que no tienen acceso directo a información sobre la empresa.

El análisis desde el cual se ha abordado la gerencia como objeto de estudio, puede clasificarse entre aquellos que le otorgan un protagonismo especial al presidente o CEO (*chief executive officer*) como líder responsable por la organización y aquellos que consideran que esta responsabilidad recae sobre el equipo de alta dirección. Esto per-

⁸ Algunas traducciones se refieren a la élite gerencial o coalición dominante. Según Godelier (1970, p. 30), “... el análisis de la racionalidad económica capitalista es, en primer término, el del comportamiento racional de los agentes económicos que aparecen en el sistema. Para simplificar, reduciremos a tres categorías de agentes: el empresario, el trabajador y el consumidor”.

mite diferenciar los trabajos que se interesan por un líder único y quienes se enfocan en los equipos de dirección.

El líder frente al equipo directivo

Estas perspectivas que reconocen de alguna manera la influencia de la gerencia, tienen dos aproximaciones: el liderazgo transformacional (individual) y el estratégico (colectivo) (Finkelstein *et al.*, 2009). El liderazgo transformacional se centra en el carisma del líder y su relación con sus seguidores; esta perspectiva del liderazgo se basa en la idea del líder carismático a quien se entiende como “una persona dotada con dones extraordinarios y una gracia divina que atrae a sus seguidores quienes creen que están vinculados al líder a través de poderes trascendentales”⁹ (Cannella y Monroe, 1999, p. 228). Esta es una postura característica del enfoque clásico de la estrategia, puesto que considera que “estos hombres tienen la capacidad de transmitir a sus empleados ‘visiones’ inspiradoras de lo que son sus empresas y hacia dónde van” (Whittington, 2001, p. 51). Este liderazgo carismático o visionario,

⁹ Traducción libre, el original dice: ... a person endowed with extraordinary gifts of divine grace that attract followers who believe that they are linked to the leader through transcendent powers (Cannella y Monroe, 1999, p. 228).

reconoce características extraordinarias como “la autoconfianza, la determinación, la elocuencia, la energía, el comportamiento expresivo y la introspección” (Whittington, 2001, p. 53).

En contraste, el liderazgo estratégico (colectivo) atribuye los resultados organizacionales a las decisiones estratégicas que toman sus directivos, pero reconocen la limitación de sus capacidades para leer el entorno y procesar toda la información necesaria para tomar decisiones estratégicas. Esta aproximación colectiva se ha interesado por estudiar los CEO¹⁰, los directores de unidades de negocio, el equipo de la alta dirección y las juntas directivas (Finkelstein *et al.*, 2009). La manera como conciben cada uno de estas entidades que componen la alta gerencia o alta dirección, se presenta en la tabla 1.

Entre las dos perspectivas de liderazgo que valoran el papel de la gerencia, en este texto se privilegia la perspectiva colectiva que reconoce las limitaciones y debilidades humanas (Hambrick *et al.*, 2001); en otras palabras, se asume a los directivos como personas que no difieren del resto (Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005b), tal como se plantea en la perspectiva de los *upper echelons* o alta gerencia.

¹⁰ Chief executive officer.

Tabla 1. Entidades que componen la alta gerencia

Entidad	Definición	Autor
Presidente, gerente general o <i>chief executive officer</i> (CEO)	Es el ejecutivo que tiene a su cargo la responsabilidad general de la conducta y el desempeño de toda la organización.	(Finkelstein <i>et al.</i> , 2009)
	Personas que ocupan cargos con cierta responsabilidad multifuncional por uno o varios negocios.	(Kotter, 1982)
	Son los agentes de los accionistas y cargan con la responsabilidad de incrementar la riqueza de este grupo de interés. Su desempeño es evaluado por la junta directiva y, por tanto, su poder resulta de la relación con ella.	(Drazin y Rao, 1999)
	Se enfoca en actividades estratégicas y externas y delega la supervisión.	(Hambrick y Cannella, 2004)
	El CEO tiene más margen de maniobra que los gerentes subordinados; y sus acciones pueden afectar a la organización entera, no solo a subunidades.	(Hambrick y Quigley, 2014)
	“... algunos teóricos han enfatizado el rol de los CEO en el establecimiento de la estrategia y toma de decisiones acerca del negocio en el cual invertir y cómo competir y crear valor en esos negocios” (Porter, 1980 y Rumelt, 2011).	(Hambrick y Quigley, 2014)
Directores de unidad de negocio	Se enfocan en desarrollar e implementar las iniciativas estratégicas en las unidades de negocio. Si bien no tienen la responsabilidad del CEO, pueden llegar a tener una autonomía considerable y algunas veces se les reconoce con títulos como presidentes, director gerencial o CEO de una unidad.	(Finkelstein <i>et al.</i> , 2009)
	Su poder no se deriva de la relación con la junta directiva, sino de la habilidad del director de unidad de negocios para controlar factores contingentes críticos.	(Drazin y Rao, 1999)
	Se encargan de dar las batallas competitivas de su unidad de negocio.	(Gupta, 1987)
Equipo de alta dirección	La gerencia es un esfuerzo compartido en el que la coalición dominante (Cyert y March, 1963) da forma a los resultados organizacionales de manera colectiva.	(Finkelstein y Hambrick, 1990)
	Los altos directivos son una personalización visible de la organización, su dirección estratégica, valores, credibilidad y poder.	(Hambrick, Cannella y Pettigrew, 2001)
	Unidad donde se toman las decisiones estratégicas de la organización.	(Cho y Hambrick, 2006)
Junta directiva	Las juntas directivas no se encargan de las rutinas administrativas, pero son responsables por la revisión de las principales políticas de decisión. Aunque su grado de involucramiento en la administración varía, es conocido que la junta interviene en decisiones estratégicas, como adquisición, diversificación, desinversión, inversión en investigación y desarrollo, cambio estratégico, compensación de los ejecutivos, selección, evaluación, sucesión y retiro del CEO. Se pueden reconocer como “supra” equipos de alta dirección.	(Finkelstein <i>et al.</i> , 2009)

Fuente: Elaboración propia.

La perspectiva de los *upper echelons*

Hambrick and Mason (1984) plantean, desde la teoría del comportamiento de la firma, que en los resultados organizacionales influyen, en alguna medida, las características o *background* gerencial¹¹. Basados en March y Simon (1958), los autores explican que el *background* gerencial consiste en los supuestos, “dados” o *givens*, como la base cognitiva de quienes toman decisiones en términos de: i) el conocimiento o presupuestos sobre eventos futuros, ii) conocimiento de alternativas y iii) conocimiento de las consecuencias adyacentes a las alternativas. Además, los autores advierten que esta base cognitiva está mediada por los valores de los ejecutivos, lo que significa que el campo de visión de la alta gerencia se actualiza permanentemente. Desde los supuestos de la racionalidad limitada de Simon (1972); Hambrick and Mason (1984) plantean un proceso de percepción secuencial, en el cual los supuestos o “dados” y los valores determinan un campo limitado de visión. A través de este campo, se realiza una percepción selectiva y una interpretación que arrojan las percepciones gerenciales que se utilizan en la elección estratégica. Advierten estos autores: “Generalmente, cuanto más compleja sea la decisión, más aplicable es la teoría del comportamiento. Así que, para la clase de elecciones llamadas ‘estratégicas’ —complejas y de gran importancia para la organización— la teoría del comportamiento es especialmente apta¹²” (Hambrick y Mason, 1984, p. 194).

En este sentido, la complejidad de los fenómenos que enfrenta la alta gerencia supera su racionalidad; por tanto, al decidir sobre asuntos estratégicos, quien hace la elección se apoya en su base de conocimientos y valores, los cuales actúan como una pantalla entre la situación y la percepción. Esto limita su campo de visión y altera su percepción gerencial.

Hambrick y Mason (1984) destacan las características observables de la alta dirección “... como indicadores de los supuestos que un gerente trae en una situación

administrativa. Ejemplos de este tipo de características son edad, antigüedad en la organización, antecedentes o *background* funcional, educación, raíces socioeconómicas y posición financiera” (p. 196)¹³. La selección de las características observables y no otro tipo de dimensiones como las psicológicas, son fundamentales para el enfoque de *upper echelons*¹⁴. A pesar de los aportes que la perspectiva psicológica ha hecho a la comprensión del comportamiento de los presidentes o directores de empresas, para el caso de equipos de trabajo en la alta dirección, pareciera más apropiado “retirarse” de la dimensión psicológica del individuo para centrarse en aquellas características que se expresan en la interacción del equipo.

Es importante resaltar que, además de la relación con el desempeño de la empresa, este estudio se preocupa por mostrar las realidades humanas que enfrenta el equipo de alta dirección. Al respecto, Hambrick (2005) menciona las siguientes: la racionalidad limitada, las búsquedas limitadas, la sobrecarga de información y las dinámicas de coalición. El autor en mención afirma que los ejecutivos de las empresas ven el mundo a través de sus historias personales, su conocimiento, sus valores y sus prejuicios¹⁵.

En la actualización de Hambrick (2007) sobre su teoría de los *upper echelons*, resalta la interconexión de dos aspectos fundamentales: “1) los ejecutivos actúan sobre la base de sus interpretaciones personales acerca de las situaciones estratégicas que enfrentan y 2) estos construcciones personalizadas son función de las experiencias, valores y personalidades de los ejecutivos”¹⁶ (p. 334). Resalta también dos ideas subsidiarias que han generado interés investigativo sobre el equipo de alta gerencia: la mayor capacidad explicativa de las características gerenciales del equipo en contraste con los acostumbrados enfoques

¹¹ De acuerdo con Hambrick (2005), tres fueron los estudios previos que soportan los fundamentos de esta perspectiva: 1) el estudio de (Dearborn y Simon, 1958) que se constituyó en la primera evidencia de que los gerentes ven el mundo a través de los lentes creados por sus experiencias; 2) el estudio de (Miller, Ket de Vries y y Toulouse, 1982) que examinaba la influencia del locus de control de los presidentes y el estudio sistemático de Gupta y Govindarajan (1984) sobre los gerentes generales de división en el cual encontraron que ciertas características gerenciales estaban asociadas al desempeño de los negocios.

¹² Traducción libre, el original dice: Generally, the more complex the decision, the more applicable this behavioral theory is thought to be. So, for that class of choices called “strategic”—complex and of major significance to the organization— the behavioral theory is especially apt (Hambrick y Mason, 1984, p. 194).

¹³ Traducción libre, el original dice: ... as indicators of the givens that a manager brings to an administrative situation. Examples of such characteristics are age, tenure in the organization, functional background, education, socioeconomic roots, and financial position (Hambrick y Mason, 1984, p. 196).

¹⁴ Los argumentos sobre los cuales los autores sustentaron esta idea son: inconveniencia y dificultad para medir la base cognitiva, valores y percepciones de los gerentes; algunas de las características, como la antigüedad y los antecedentes funcionales, no tienen análogos correspondientes en la dimensión psicológica; restricciones para acceder a dimensiones psicológicas como el locus de control o la tolerancia a la ambigüedad podría limitar innecesariamente las posibilidades de indagación; la aplicación de esta perspectiva en procesos de selección o desarrollo gerencial por parte de un competidor requeriría observación sobre el background de los gerentes.

¹⁵ Las proposiciones del artículo seminal de upper echelons de Hambrick y Mason (1984) se presentan en el anexo 1.

¹⁶ Traducción libre, el original dice: (1) executives act on the basis of their personalized interpretations of the strategic situations they face, and (2) these personalized construals are a function of the executives’ experiences, values, and personalities (Hambrick, 2007, p. 334).

en el presidente como individuo; y que el liderazgo de una organización compleja es una actividad compartida, y por tanto, las cogniciones, capacidades e interacciones del equipo impactan el comportamiento estratégico de la organización.

En este mismo texto, el autor presenta dos moderadores de su teoría relacionados con la predictibilidad del desempeño de la firma en relación con las características observables de los ejecutivos: la discrecionalidad gerencial y las demandas de trabajo gerencial.

Discrecionalidad gerencial y demandas de trabajo gerencial

La discrecionalidad gerencial o *managerial discretion* se refiere a la libertad de acción que tienen los directivos de una organización. Este es un moderador de la teoría de la alta dirección (*upper echelons*) que establece un puente entre aquellas teorías que consideran que los gerentes no influyen y las que consideran que sí. La discrecionalidad gerencial entendida como libertad de acción a disposición de los altos ejecutivos, es una manera de dar cuenta de los niveles de restricción frente a los diferentes grupos de administración. Cuando la discrecionalidad gerencial es baja, el papel del equipo de alta dirección es limitado, y por tanto, la teoría de los *upper echelons* tendrá un débil poder explicativo o predictivo. Cuando la discrecionalidad es alta, significa que el equipo puede influir de manera significativa en la organización, y sus características gerenciales se reflejarán en los resultados organizacionales (Finkelstein y Hambrick, 1990). La discrecionalidad gerencial existe “cuando hay ausencia de restricciones y una gran ambigüedad entre los fines y los medios, es decir, cuando hay múltiples alternativas plausibles” (Hambrick, 2007, p. 335).

En cuanto a las demandas del trabajo gerencial, el autor advierte que los ejecutivos que están bajo una fuerte demanda o presión por el volumen de trabajo, se verán forzados a tomar atajos mentales o a tratar de usar algo de lo ya utilizado en el pasado; por tanto, sus características marcarán la estrategia y el desempeño de la firma. Hambrick, Finkelstein, and Mooney (2005a) refieren tres factores que hacen más exigente el trabajo gerencial: retos asociados a las dificultades estratégicas, retos asociados a las exigencias de los accionistas y miembros de junta y los retos asociados a las aspiraciones personales de los directivos. En este sentido, es diferente trabajar en entornos que ofrecen oportunidades que en aquellos muy competidos o limitados.

La discrecionalidad gerencial y las demandas del trabajo gerencial son factores que restringen la capacidad predictiva de la teoría de los *upper echelons*. A pesar

de esto, es innegable la influencia de los mapas cognitivos, experiencias y valores de los directivos en el desempeño de la firma. Las características gerenciales de la alta dirección y, en particular, sus mapas cognitivos también son abordados por Prahalad y Bettis (1986). Estos autores se enfocan en el desempeño de las firmas, es decir, que su interés está específicamente en la comprensión de la relación entre el grado de diversificación de la firma y la relación con su desempeño.

La perspectiva de las lógicas dominantes

Este enfoque, al igual que el de *upper echelons*, es producto del interés que se dio en la década de los ochenta por la relación entre el contenido de la estrategia y el desempeño económico de la empresa. La investigación de Prahalad y Bettis (1986), en particular, tiene como propósito establecer los vínculos entre diversificación y desempeño como aporte a la comprensión de la firma diversificada. Aunque el interés de este texto no está centrado en el desempeño, este enfoque permite establecer relaciones entre la alta gerencia y su base de conocimiento.

Las lógicas dominantes son mapas mentales desarrollados a través de la experiencia del negocio base que, algunas veces, son aplicados inapropiadamente en otros negocios. Estas lógicas son

... un modo de pensar, una visión del mundo o una conceptualización de la empresa y las herramientas administrativas para lograr metas y tomar decisiones sobre el negocio. Estas lógicas se almacenan como un mapa cognitivo compartido (o conjunto de esquemas) entre la coalición dominante; y se expresan como un comportamiento aprendido para resolver problemas¹⁷ (Prahalad y Bettis, 1986, p. 491).

Las premisas que fundamentan las lógicas dominantes como vínculo entre diversidad y desempeño son las siguientes:

1. La alta gerencia de una firma diversificada no debe verse como una abstracción sin rostro, sino como un colectivo de individuos claves o coalición dominante (basados en Donaldson y Lorsch, 1983).
2. Las características estratégicas de los negocios en una firma diversificada varían de acuerdo con la estructura

¹⁷ Traducción libre, el original dice: ... a mindset or a world view or conceptualization of the business and the administrative tools to accomplish goals and make decisions in that business. It is stored as a shared cognitive map (or set of schemas) among the dominant coalition. It is expressed as a learned, problem-solving behavior (Prahalad y Bettis, 1986, p. 491).

competitiva subyacente, tecnologías y clientes de los negocios específicos. Esto implica que el proceso de la alta gerencia es una función de la variedad estratégica, no solamente del número de negocios distintos o del tamaño de esos negocios.

3. Negocios que son estratégicamente similares pueden ser gerenciados utilizando una sola lógica dominante general, entendida así: "... la manera como los gerentes conceptualizan el negocio y toman decisiones sobre asignación de recursos críticos —como tecnologías, desarrollo de productos, distribución, publicidad, o administración de los recursos humanos"¹⁸ (Prahalad y Bettis, 1986, p. 490).
4. La habilidad del equipo de alta dirección para gerenciar una firma diversificada está limitada por las lógicas gerenciales dominantes que ellos utilizan. De acuerdo con los autores, es frecuente que la lógica dominante en el equipo gerencial de una firma diversificada, esté influenciada por el negocio más grande o el negocio base sobre el cual se originó la historia de la firma.

En la explicación de la primera premisa, los autores hacen referencia a los esquemas como sistemas que representan las creencias, teorías y proposiciones que cada uno ha desarrollado a través del tiempo, basados en su experiencia personal (Prahalad y Bettis, 1986, p. 489). En palabras de los autores, estos esquemas permiten a los gerentes categorizar un evento, evaluar sus consecuencias y considerar las acciones apropiadas, incluyendo la posibilidad de no hacer nada, y hacerlo lo más rápida y eficientemente posible. Una empresa con gerentes sin esquemas puede enfrentarse a una parálisis por la necesidad de analizar "científicamente" una cantidad de situaciones ambiguas e inciertas que enfrenta la gerencia. Citando a Hambrick (1982), los autores afirman que "los gerentes deben ser capaces de monitorear el entorno selectivamente para poder tomar decisiones oportunas" (Prahalad y Bettis, 1986: 489)¹⁹.

¹⁸ Traducción libre, el original dice: ... *the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions —be it technologies, product development, distribution, advertising, or in human resource management*" (Prahalad y Bettis, 1986, p. 490).

¹⁹ Los autores presentan cuatro corrientes de investigación que complementaron el proceso de investigación sobre lógicas dominantes y que denominaron las "fuentes de la lógica dominante". Estas corrientes son: 1) operador condicionante de Skinner (1953), quien argumenta que el comportamiento es una función de sus consecuencias; 2) el poder de los paradigmas presentado por Kuhn (1970), quien argumenta que una ciencia en particular en un punto en el tiempo puede ser caracterizada por un conjunto de valores compartidos o de una sabiduría convencional acerca del mundo y que denomina el "paradigma dominante"; 3) el proceso de reconocimiento de patrones se sustenta en los trabajos de Groot (1965) y

Estos mismos autores advierten que las características de la variedad estratégica que enfrentan los directivos de una firma diversificada, dependen de la mezcla de negocios en los que se participa. Es así como la falta de habilidad de la alta gerencia para identificar las características estructurales cambiantes de los negocios y la necesidad de modificar la lógica dominante puede ser una explicación, al menos parcial, de las dificultades que negocios tradicionales enfrentan ante un cambio estratégico. Por tanto:

... la tarea de la alta gerencia es reexaminar constantemente su portafolio para cerciorarse que hay modificaciones perceptibles en la variedad estratégica, así como evaluar explícitamente el impacto de los nuevos negocios en la lógica dominante de la firma²⁰ (Prahalad y Bettis, 1986: 495).

En palabras de Prahalad y Ramaswamy (2004), la lógica dominante propia de una organización le puede ayudar a mantenerse en el camino; sin embargo, también puede actuar como un *blinder* o limitador de la visión periférica. Por tanto, en entornos estables la lógica dominante facilita la viabilidad de la organización porque su estrategia es consistente internamente. Sin embargo, si se trata de entornos competitivos, cambiantes e inciertos, los limitadores de la visión de la lógica dominante pueden hacer difícil el reconocimiento de nuevas amenazas y oportunidades. Cambiar la lógica dominante es extremadamente difícil y para hacerlo, "... los gerentes deben aceptar que el capital intelectual acumulado que tienen se devalúa repentinamente. Significa aceptar que tenemos que ¡cambiar para seguir siendo inteligentes!"²¹ (Prahalad y Ramaswamy 2004: 172).

Simon (1979), quienes se preocuparon por desarrollar programas de computadores inteligentes a partir de la experiencia de los jugadores de ajedrez, quienes toman sus decisiones basados en lo que funcionó antes y no en lo que parece ser un procedimiento óptimo o una mejor estrategia. Sin embargo, en situaciones donde el tablero de ajedrez o las reglas de juego cambian, como ocurre en el mundo de los negocios, entonces las soluciones basadas en experiencias pasadas o las soluciones por analogía suelen ser inapropiadas y 4) los sesgos cognitivos (han sido una preocupación de la psicología cognitiva) se presentan cuando las personas se apoyan en un número limitado de principios heurísticos que simplifican de gran manera el proceso de decisión.

²⁰ Traducción libre, el original dice: ... *the task of top management is to constantly re-examine its portfolio to ascertain if there are perceptible changes in the strategic variety as well as explicitly to assess the impact of new business on dominant logic (s) in the firm* (Prahalad y Bettis, 1986, p. 495).

²¹ Traducción libre, el original dice: ... *managers need to accept that the accumulated intellectual capital they have is suddenly devalued. It means accepting that we have to change to remain smart!* (Prahalad y Ramaswamy, 2004, p. 172).

Finalmente, es interesante constatar que frente a la pregunta sobre cómo liberarse de los limitadores de visión de su lógica dominante actual, Prahalad y Ramaswamy (2004) sugieren no enfocarse en las mejores prácticas o *benchmarking*, sino más bien en las “próximas prácticas”. Estos autores plantean la necesidad de centrarse en la experimentación que permite ir más allá de las fronteras actuales de industrias y geografías para identificar nuevas oportunidades; pero también, en las posibles dificultades que llegan con las nuevas tecnologías y que obligan a repensar la lógica de los negocios.

Consideraciones finales

De la revisión no exhaustiva que se hace en este texto, se pueden diferenciar enfoques y escuelas de estrategia que enfatizan el papel de la gerencia en los resultados organizacionales, así como aquellas que consideran que el entorno tiene el papel protagónico. Entre ambas posturas, se encuentran corrientes teóricas intermedias y, algunas de ellas, al asumir la racionalidad limitada de los directivos, plantean que si bien estos influyen, se requiere un equipo de alta dirección que logre leer las señales del entorno de manera que la organización pueda adaptarse y coevolucionar. En este artículo se han privilegiado aquellas corrientes que parten del supuesto de la racionalidad limitada y que privilegian el aporte del equipo directivo sobre el del líder individual, por lo realista de los supuestos y por lo que pueden ayudar a aprender de las prácticas administrativas.

Perspectivas como *upper echelons* y lógicas dominantes, permiten acercarse a las maneras como los equipos de alta dirección pueden influir en los resultados organizacionales. Los aportes más recientes como las demandas del trabajo gerencial y la discrecionalidad, permiten tener una mejor aproximación al entorno particular de las organizaciones. Sin embargo, es necesario profundizar el estudio acerca de la manera como estos equipos influyen, a partir de sus ocupaciones y preocupaciones, específicamente en el contexto latinoamericano. Particularmente sería interesante indagar por las tensiones y paradojas que caracterizan la práctica de la gerencia.

Referencias

Abrahamson, E. y Hambrick, D. (1997). Attentional homogeneity in industries: The effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 18(7), 513-532.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.

Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. USA: McGraw-Hill.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Boston, USA: Harvard University Press.

Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39. doi:10.5465/AMR.1980.4288844.

Cannella, A. y Monroe, M. (1999). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237.

Cannella, A. y Rowe, G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *Leadership Quarterly*, 6, 69-88.

Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: A study of the work load and the working methods*. Stockholm: Arno Press.

Carpenter, M. A., Sanders, W. G. y Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, USA: MIT Press.

Chandler, A. (1977). *The visible hand. The managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press (kindle edition).

Chatterjee, A. y Hambrick, D. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Cho, T. S. y Hambrick, D. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.

Christensen, R., Andrews, K. y Bower, J. (1973). *Business policy: Text and cases*. Homewood: Richard D.

Cyert, R. y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Davis, G. y Useem, M. (2002). Top management, company directors and corporate control. En A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications.

De Groot, A. D. (1965). *Thought and choice in chess*. The Hague: Mouton.

De Wit, B. y Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advan-*

- tage: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage* (3rd ed.): Cengage Learning.
- Dearborn, D. C. y Simon, H. (1958). Selective perception: A note on the departmental affiliations of executives. *Sociometry*, 21, 144-150.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutionalism isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, G. y Lorsch, J. (1983). *Decision making at the top*. New York: Basic Books.
- Drazin, R. y Rao, H. (1999). Managerial power and succession: SBU managers of mutual funds. *Organization Studies*, 20(2), 167-196.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins (kindle edition).
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1988). Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9(6), 543-558.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1989). Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal*, 10(2), 121-134.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St Paul, Minneapolis: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. y Cannella, A. (2009). *Strategic leadership. Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press (kindle edition).
- Finkelstein, S. y Mooney, A. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2), 101-113.
- Godelier, M. (1970). *Racionalidad e irracionalidad en economía*. México: Siglo XXI.
- Gupta, A. K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500. doi:10.2307/256010.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41. doi:10.2307/255955.
- Hafsi, T. y Thomas, H. (2005). The field of strategy: In search of a walking stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519.
- Hage, J. y Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14, 366-376.
- Hage, J. y Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovations. *Administrative Science Quarterly*, 18, 279-290.
- Hambrick, D. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3, 159-174.
- Hambrick, D. (2005). Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned. En K. Smith y M. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 109-127). New York: Oxford University Press (kindle edition).
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. doi:10.5465/AMR.2007.24345254.
- Hambrick, D. y Cannella, A. (2004). CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal*, 25(10), 959-979. doi:10.2307/20142172.
- Hambrick, D., Cannella, A. y Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-42. doi:10.5465/AME.2001.5229499.
- Hambrick, D., Finkelstein, S. y Mooney, A. (2005a). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491. doi:10.5465/AMR.2005.17293355.
- Hambrick, D., Finkelstein, S. y Mooney, A. (2005b). Executives sometimes lose it, just like the rest of us. *Academy of Management Review*, 30(3), 503-508. doi:10.5465/AMR.2005.17293683
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi:10.5465/AMR.1984.4277628.
- Hambrick, D. y Quigley, T. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491. doi:10.1002/smj.2108.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hayward, M. L. A. y Hambrick, D. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127.

- Helmich, D. y Brown, W. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17(17), 371-378.
- Henderson, A., Miller, D. y Hambrick, D. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27, 447-460.
- Hickson, D., Pugh, D. S. y Pheysey, D. C. (1969). Operations technology and organization structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14, 378-397.
- Hiller, N. J. y Hambrick, D. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319. doi:10.1002/smj.455.
- Kotter, J. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press (kindle edition).
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- March, J. G. y Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Miller, D. y Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D. y Friesen, P. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Miller, D., Ket de Vries, M. y Toulouse, J.-M. (1982). Top executives locus of control and its relationship with strategy-making, structure and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins College Division.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Oklander, trans. 1st ed.). Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1990). Does decision get in the way? *Organization Studies*, 11(1), 1-5.
- Murray, A. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Nag, R., Hambrick, D. y Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi:10.2307/20141958.
- Peterson, R., Smith, B., Martorana, P. y Owens, P. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Pfeffer, J. y Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29, 72-83.
- Porter, M. (1980). How Competitive Forces Shape Strategy. *McKinsey Quarterly*, Spring(2), 34-50.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. y Bettis, R. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14. doi:10.1002/dir.20015.
- Quigley, T. J. y Hambrick, D. (2012). When the former ceo stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859. doi:10.1002/smj.1945.
- Rowe, G., Cannella, A., Rankin, D. y Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the commonsense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *Leadership Quarterly*, 16, 197-220.
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy bad strategy: The difference and why it matters*. New York: Random House (kindle edition).
- Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy, a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Simon, H. (1979). Information processing models of cognition. *Annual Review of Psychology*, 30, 363-396.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Smith, J., Carson, K. y Alexander, R. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27, 765-776.
- Smith, K. y Hitt, M. (2005). *Great minds in management. The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Tichy, N. y Devanna, A. (1986). *The transformational leader*. USA: John Wiley and Sons.

- Tichy, N. y Sherman, S. (1993). Walking the talk at GE. *Training and Development*, 47, 26-32.
- Vancil, R. (1987). *Passing the baton*. Boston: Harvard Business School Press.
- Virany, B. y Tushman, M. (1986). Top management teams and coportte success in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 1, 261-274.
- Westphal, J. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7-24.
- Westphal, J. y Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: How interpersonal influence behavior can substitute for elite credentials and demographic majority status in gaining access to board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 52(2), 169-204.
- Westphal, J. y Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are male caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect the likelihood of gaining additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288.
- Whittington, R. (2001). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Madrid: Thomson Learning.
- Wowak, A. J. y Hambrick, D. (2010). A model of person-pay interaction: How executives vary in their responses to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*, 31(8), 803-821.

Anexo 1. Propositiones sobre características observables

Características observables	Proposiciones formuladas
Edad	Las firmas ²⁴ con gerentes jóvenes estarán más inclinadas a implementar estrategias arriesgadas que las empresas con gerentes mayores. Formas específicas de este tipo de estrategias son: diversificación no relacionada, innovación en productos y apalancamiento financiero. Las firmas con gerentes más jóvenes experimentarán mayor crecimiento y variación de rentabilidad que los promedios de la industria que las firmas con gerentes mayores.
Antecedentes funcionales	Hay una asociación positiva entre el grado de experiencia de los altos directivos con la función de producción y el grado en que la firma enfatiza en los productos de la estrategia. Indicadores de estos resultados son: innovación, diversificación relacionada, publicidad e integración hacia delante. Hay una relación positiva entre el grado de asociación entre la experiencia de los directivos con la función de rendimientos y el grado en que la firma enfatiza sobre los rendimientos en su estrategia. Indicadores del énfasis en rendimientos incluyen automatización, renovación de planta y equipo e integración hacia atrás. El grado de experiencia de los altos directivos con la función de producción está asociado positivamente con el crecimiento. En industrias estables del tipo <i>commodities</i> , la experiencia con la función de rendimiento está asociada positivamente con la rentabilidad. En industrias turbulentas y diferenciadas, la experiencia con la función de producción está positivamente asociada con la rentabilidad. El grado de experiencia con funciones periféricas de los altos directivos está positivamente relacionado con el grado de diversificación no relacionado de la firma. El grado de experiencia con funciones periféricas de los altos directivos está positivamente asociado con la complejidad administrativa, incluyendo la minuciosidad en la planeación estratégica, complejidad de los dispositivos de coordinación y estructura, detalle y minuciosidad en el presupuesto y complejidad de los esquemas de compensación con incentivos.
Otras experiencias de carrera	Los años de servicio interno de los altos directivos están negativamente asociados con elecciones estratégicas que involucran nuevos terrenos; por ejemplo, innovación en producto y diversificación no relacionada. Para una organización en un entorno estable, los años de servicio interno de los directivos están positivamente asociados con crecimiento y rentabilidad. Para una organización que enfrenta un entorno severo y discontinuo, los años de servicio interno están negativamente asociados con rentabilidad y crecimiento.
Educación formal	La cantidad, pero no el tipo, de educación formal de un equipo directivo está positivamente asociada con la innovación (por los lazos sociales que se logran establecer). No hay relación entre la cantidad de educación gerencial formal de los altos directivos y el promedio de desempeño (ni en crecimiento ni en rentabilidad) de las firmas. Sin embargo, las firmas cuyos gerentes tienen poca educación formal gerencial muestran una mayor variación en los promedios de desempeño de la industria que las firmas cuyos directivos son altamente educados en gerencia. Las firmas cuyos altos directivos han tenido una educación gerencial formal sustantiva son más complejas administrativamente que aquellas firmas cuyos directivos no han tenido mucho entrenamiento.
Raíces socioeconómicas	Las firmas cuyos altos directivos provienen de manera desproporcionada de grupos socioeconómicos más bajos tienen más posibilidad de buscar estrategias como adquisiciones y diversificación no relacionada. Este tipo de firmas experimentan una mayor variabilidad en el crecimiento y las utilidades, que las firmas cuyos altos directivos provienen de grupos socioeconómicos más altos.
Posición financiera	La rentabilidad corporativa no está relacionada con el porcentaje de acciones que son propiedad de los altos directivos, pero está positivamente asociada con el porcentaje del total de ingresos que los altos directivos derivan de la firma a través de salarios, bonos, opciones, dividendos, entre otros.
Heterogeneidad del grupo	Equipos de alta dirección homogéneos harán decisiones estratégicas más rápidamente que los heterogéneos. En entornos estables, la homogeneidad de los equipos está positivamente asociada con rentabilidad. En entornos turbulentos y discontinuos, la heterogeneidad del equipo está positivamente asociada con rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia basada en Hambrick y Mason, 1984.

²² Para Prahalad y Bettis (1986), la utilización de la palabra firma está claramente asociada a las empresas con diversidad de negocios. Sin embargo, en el caso de Hambrick y Mason (1984), la firma se utiliza como sinónimo de empresa.

Anexo 2. Estudios sobre la alta gerencia

Tópicos	Autores
El líder transformacional	(Tichy y Devanna, 1986) (Tichy y Sherman, 1993)
Los líderes que han sido efectivos en funciones previas, tienen un mejor desempeño en su función actual (ministros metodistas)	(J. Smith, Carson y Alexander, 1984)
La calidad gerencial incrementa la posibilidad de predecir la efectividad gerencial (entrenadores deportivos)	(Pfeffer y Davis-Blake, 1986) (Cannella y Rowe, 1995) (Rowe, Cannella, Rankin y Gorman, 2005)
Amistad entre el CEO (<i>chief executive officer</i>) y los directores (miembros de junta directiva)	(Westphal, 1999) (Westphal y Stern, 2006), 2007
Dúo CEO-COO (<i>chief operating officer</i>)	(Hambrick y Cannella, 2004)
Experiencias internacionales de los altos ejecutivos	(Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001)
Antigüedad en la organización del CEO (<i>tenure</i>)	Finkelstein y Hambrick, 1990 (Henderson, Miller y Hambrick, 2006)
Personalidad del CEO	(Chatterjee y Hambrick, 2007) (Peterson, Smith, Martorana y Owens, 2003)
Errores de los ejecutivos	(Finkelstein y Mooney, 2003)
Decisiones en la alta gerencia	(Donaldson y Lorsch, 1983)
Antigüedad de los equipos de alta dirección	(Murray, 1989)
Los equipos de alta dirección con mejor desempeño han tenido experiencia previa en el sector	(Virany y Tushman, 1986)
Paradigmas de los CEO y el desempeño de la firma	(Finkelstein y Hambrick, 1996) (Vancil, 1987)
Dinamismo de la industria y antigüedad del CEO en el desempeño de la compañía	(Henderson <i>et al.</i> , 2006)
Contextualización del efecto del CEO en el desempeño de la firma	(Hambrick y Quigley, 2014)
Permanencia del CEO anterior en la junta directiva y efectos sobre la discrecionalidad del sucesor, cambio estratégico y desempeño	(Quigley y Hambrick, 2012)
Influencia de los pagos o compensaciones a los CEO en sus comportamientos	(Finkelstein y Hambrick, 1988; Finkelstein y Hambrick, 1989) (Wowak y Hambrick, 2010)
Influencia del ego, arrogancia o sobrevaloración de sí mismos de los CEO	(Hayward y Hambrick, 1997) (Hiller y Hambrick, 2005)
Paradigmas de los CEO	(Miller y Droge, 1986) (Miller <i>et al.</i> , 1982)
Personalidad del CEO como predictor de las acciones estratégicas	(Miller <i>et al.</i> , 1982)
Influencia de la sucesión gerencial en la estrategia de la organización	(Miller y Friesen, 1980) (Miller, 1991)
Los valores de los equipos de alta gerencia afectan el grado de innovación de la organización	(Hage y Dewar, 1973)
Cómo la llegada de un nuevo CEO afecta el cambio organizacional	(Helmich y Brown, 1972)

Fuente: Elaboración propia basada en Hambrick y Cannella (2004); Finkelstein *et al.* (2009); Quigley y Hambrick (2012); Hambrick y Quigley (2014).