



**UPPER ECHELONS THEORY
TEORÍA DE LOS MANDOS SUPERIORES**

AUTOR (ES)

**ALEJANDRA BEJARANO LEDESMA
KAREN FERNANDA ORTEGA MARTÍNEZ**

PROYECTO DE GRADO II

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
JUAN CARLOS AMEZQUITA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
01 DE JUNIO DE 2015**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVO DEL PROYECTO	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
METODOLOGÍA.....	11
CAPITULO 1. CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS, DEMOGRÁFICAS Y ORGANIZATIVAS INFLUYENTES EN LA TOMA DE ESTRATEGIAS DEL CEO..	12
1.1 TEORÍA UPPER ECHELONS.....	13
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA.....	20
2.1 La Edad	20
2.2 Experiencia Funcional.....	21
2.3 Educación formal.....	23
2.4 Heterogeneidad del grupo directivo.....	24
2.5 Características psicológicas	25
2.6 Otras características demográficas: procedencia socioeconómica y posesión de acciones de la empresa	26
CONCLUSIONES.....	27

RESUMEN

Los ejecutivos poseen habilidades, destrezas, conocimientos que se ven reflejados en sus características personales. Bajo las hipótesis del Enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984), dichas características de cada ejecutivo influirán en la forma en que éste diseña la estrategia de la organización. Por ello, el presente trabajo pretende explicar cómo ésta teoría constituye el marco ideal para analizar las consecuencias que dichas particularidades tienen sobre la estrategia planteada por el Gerente General. Además, servirá como fuente de información a futuras investigaciones.

Managers have skills that are reflected in their personal characteristics. Under the assumptions of Focus Upper Echelons (Hambrick and Mason, 1984), these characteristics of each executive will influence the way idesigns the strategy of the organization . Therefore , this paper aims to explain how this theory is the ideal place to analyze the consequences of these characteristics have on the strategy proposed by the General Manager framework . It will also serve as a source of information for future research .

Palabras claves: Teoría organizacional, mandos superiores, características psicológicas y demográficas.

Key words: Organizational theory , upper echelons, general, psychological and demographic characteristics.

INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos son los responsables finales de la situación de la organización, responden ante la junta de socios acerca del rendimiento de los bienes que posee la empresa. Hoy por hoy donde las unidades de negocio se encuentran sometidas a una alta competitividad en los mercados, un elevado grado de globalización y una deslocalización de las diferentes actividades, se evidencia que es necesario un elemento vertebrador dentro de ellas, que dé coherencia, coordine e integre de forma correcta cada parte de la cadena de valor de la empresa. Precisamente estas funciones son las que lleva a cabo su Gerente General.

Los CEO de las empresas han sido objeto de permanente investigación empírica, bien como parte del llamado equipo directivo, o *Top Management Team* (TMT), bien como entes individuales. De esta forma, para autores como Michel y Hambrick (1992), el Ejecutivo se integra dentro del equipo directivo y este conjunto de personas formulan e implantan la estrategia empresarial.

Sin embargo, para otros autores ¹ es el director general el ingrediente determinante en la elección de la estrategia empresarial y, por ello, debe ser analizado de forma separada y particular. Claramente Castanias y Helfat afirman que *“hay características diferenciales entre los directivos de alto nivel y los de no tan alto nivel”* (1991, pág.160), por tanto, es

¹ Hitt y Tyler, 1991; Thomas, Simerly, 1995; Boeker, 1997; Cockburn y Henderson, 2000; Sharma, 2000; Carpenter, 2002; Carmeli y Tishler, 2004; Jensen y Zajac, 2004; Hiller y Hambrick, 2005; Wu, Levitas y Priem, 2005; Combs, Ketchen, Perryman y Donahue, 2007; Mackey, 2008; Jaw y Lin, 2009; Cruz, Gómez-Mejía, Becerra, 2010; Li y Tang, 2010.

necesario separar cada una las jerarquías laborales para intentar comprender el vínculo que une a cada ocupante del puesto de trabajo con sus funciones; de lo que se deriva que los directores generales deben ser analizados de forma separada del resto de miembros del equipo directivo.

En este sentido, en la presente investigación nos proponemos a analizar cómo los CEO toman las decisiones estratégicas y como éstas afectan en gran medida el progreso de la organización.

El comportamiento humano en su cargo dentro de la empresa es objeto constante de investigación del área de recursos humanos, sin dejar atrás de que el comportamiento del ejecutivo es de vital importancia para la empresa, ya que sus decisiones y acciones tienen grandes consecuencias en el funcionamiento de la empresa. Mintzberg (1976) estudia la actividad directiva y deriva un conjunto de funciones entre los que se destacan los “roles de toma de decisiones” según los cuales, el director general toma las decisiones estratégicas y lleva a cabo las acciones más propicias para la organización con el fin de orientar los recursos hacia los objetivos que las acciones estratégicas pretenden.

A pesar de que el análisis de la función directiva ha sido un tema recurrente en la literatura (Finkelstein y Hambrick, 1996) a través del análisis de factores exógenos al director general como los sistemas de compensación o control interno, o los factores demográficos que orientan su forma de razonar: edad, formación académica, experiencia previa, etc.; no se ha profundizado en cuáles son los factores psicológicos que llevan a los conduce a la elección de una estrategia empresarial (Hiller y Hambrick, 2005). Recientemente se ha comenzado a

analizar el papel de la experiencia personal, los valores o, incluso, las emociones del director general en la elección de la estrategia (Peterson, Martorana, Smith y Owens, 2003; Hiller y Hambrick, 2005; Delgado, de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010; Nadkarni y Herrmann, 2010, Santos, García y Vallelado, 2011).

El CEO posee conocimientos, emociones, ideas, características personales, cultura, hábitos y creencias que influyen en su estilo de dirección, de comportamiento y, por tanto, también, van a orientar la toma de decisiones que realiza dentro de la organización (Collinson y Houlden, 2005; Delgado y De la Fuente, 2010; Delgado, De la Fuente y De Quevedo, 2010; Santos, García y Vallelado, 2011), *“los mapas cognitivos de los directivos determinan qué información recibirá atención y cuál no”* (Camelo, 2000, Pág. 167). Los mapas cognitivos se definen como la representación que una persona hace de la realidad en relación con la información que posee y su forma de interpretarla (Fiol y Huff, 1992). La forma de razonar se determina por estos mapas cognitivos. Luego, los CEO interpretan el entorno que les rodea en base a sus propias vivencias, características o mapas cognitivos y diseñan la estrategia más adecuada en pro del beneficio empresarial. El modelo que recientemente Valle, García y Vallelado (2011) han estudiado tiene en cuenta la siguiente consideración: los directivos filtran la información que les parece más acertada basándose en su forma de pensar, para posteriormente establecer conclusiones que lo dirijan al éxito. La investigación de Valle, García y Vallelado (2011) coincide en que los directivos interpretan la información desde su propia perspectiva, influido por unas características específicas, diseñando así la estrategia que considera más adecuada para la organización.

Nuestro proyecto pretende analizar toda una línea de factores influyentes en el Gerente General que lo conducen a tomar decisiones y a accionar de manera tal que conduzca a la organización al éxito, o por el contrario, experimente situaciones de orden difícil. La teoría a analizar examina cómo el director general, que está dotado y se ve condicionado por unas características personales concretas (ej. edad, formación académica, gustos), acciona dentro de la organización en pro del beneficio de ésta.

En el reciente trabajo de Nadkarni y Herrmann (2010) se afirma que *“las características psicológicas de los directores generales sirven como lentes a través de las cuales observan las situaciones estratégicas y deciden la respuesta apropiada mediante la forma de recoger la información, la consideración de lo que es importante y de lo que no y la interpretación de las diferentes señales”* (pág. 1051). De esta manera surge nuestro primer objetivo de proyecto: recopilar las características psicológicas y demográficas del CEO para examinar la influencia de estas en la toma de decisiones proveniente de información del entorno.

Derivado de este primer objetivo surge el segundo: investigar un marco conceptual más amplio, que nos permita observar la figura directiva de un modo integral, como persona dotada de un historial personal y profesional. Para lograr este objetivo utilizaremos una fuente teórica: El Enfoque Upper Echelons.

El Enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984) nos permitirá observar y analizar las características directivas, a lo que llamaremos su capital humano. Es así como se obtiene un sustento teórico fundamental para examinar el comportamiento del pilar de la empresa, el Gerente General. Con lo anterior, se pretende avanzar en la coalición de dichos enfoques

teóricos complementarios que ofrezcan una visión más amplia de la forma en que toman decisiones los ejecutivos. Para conseguir los objetivos anteriores, este trabajo se estructura en dos capítulos.

En el primer capítulo nos centraremos en la función directiva como factor determinante en las estrategias organizativas. El Enfoque Upper Echelons nos ofrecen un sólido sustento teórico que permite detallar el comportamiento del ejecutivo como persona dotada de un capital humano, vinculada y sometida a unas determinadas condiciones organizativas que toma decisiones estratégicas.

En el segundo capítulo se consolida el enfoque teórico para conformar un sustento esencial presentando el modelo propuesto, y resumiendo los objetivos que hemos planteado: dar forma a un marco teórico más amplio que detalla el comportamiento del Director General de acuerdo a sus características personales.

OBJETIVO GENERAL

Analizar toda una línea de factores influyentes en el Gerente General que lo conducen a tomar decisiones y a accionar de manera tal que conduzca a la organización al éxito, o por el contrario, experimente situaciones de orden difícil.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Investigar un marco conceptual que nos permita observar la figura directiva de un modo integral, como persona dotada de un historial personal y profesional.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realizó con la motivación de contrastar los postulados teóricos que existen sobre la teoría Upper Echelons. Principalmente, porque ésta ha sido motivo de discusión entre los académicos, con opiniones sólidas, respecto a la fundamentación de las estrategias establecidas en una organización y como éstas se ven directamente influenciadas por un historial personal y profesional.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el proyecto se hará uso de herramientas cualitativas, teniendo como finalidad contrastar las diversas posturas de autores con gran peso en el análisis del medio organizacional.

CAPITULO 1. CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS, DEMOGRÁFICAS Y ORGANIZATIVAS INFLUYENTES EN LA TOMA DE ESTRATEGIAS DEL CEO.

Los CEO poseen habilidades, destrezas, conocimientos que se ven reflejados en sus características personales. Bajo las hipótesis del Enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984), dichas características de cada ejecutivo influirán en la forma en que éste diseñe la estrategia de la organización. Por ello, consideramos que esta teoría constituye el marco ideal para analizar las consecuencias que dichas particularidades tienen sobre la estrategia planteada por el Gerente General. A pesar de los numerosos factores que enumera el Enfoque, muchas han sido las críticas que éste Enfoque ha recibido por falta de consumaciones unánimes sobre cómo las características demográficas directivas influyen en la estrategia empresarial (Daellenback, McCarthy y Shoemaker, 1999; Wally y Bercerra, 2001; Daily, Certo y Dalton, 2000; Certo, Lester, Dalton y Dalton, 2006; Escribá, Sánchez, Sánchez, 2009; Nadkarni y Herrmann, 2010).

Las investigaciones más actuales en el campo del Enfoque Upper Echelons tratan de incluir variables psicológicas en sus modelos (Nadkarni y Herrmann, 2010) que sumándose a las demográficas explican la influencia sobre la estrategia. Así, se analiza el efecto de variables moderadoras y mediadoras (Talke, Salomo y Rost, 2010) que modifican la influencia que las características demográficas pudieran tener sobre la estrategia y, posteriormente, sobre los resultados.

A continuación revisaremos el Enfoque Upper Echelons o de Alta Dirección, que nos permitirá comprobar que las características directivas influyen en la estrategia empresarial.

1.1 TEORÍA UPPER ECHELONS

Ésta establece que las características del equipo directivo son factores determinantes en las elecciones estratégicas y, a posteriori, en el desarrollo de la empresa. Con esta premisa básica, Hambrick y Mason (1984) afirman que se oponen a las hipótesis de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) que se funda en que es el entorno el que selecciona aquellas empresas cuyas estrategias son más adecuadas, haciendo desaparecer a las que desarrollan estrategias menos apropiadas. Por lo tanto, sería *“el entorno el que determina el tipo de estrategia y no la organización ni sus directivos”*. (Hannan y Freeman, 1977).

Este Enfoque tiene como fundamento la Teoría del Comportamiento (Cyert y March, 1963, March y Simon, 1958) de donde nace el concepto de racionalidad limitada (el individuo pretende ser racional en sus decisiones pero su capacidad para recoger información y procesarla es limitada). Acata de ésta teoría la presencia de gran variedad de metas individuales y grupales trazadas tomado de los diferentes “stakeholders” que entran en conflicto dentro de la organización. Estos objetivos influyen en la toma de decisiones estratégicas. Por tanto, dichos arbitrajes se encuentran vinculados a las aspiraciones que los individuos posean, al conocimiento de las alternativas y las probables consecuencias de dichas alternativas.

Hambrick y Mason (1984) afirman que la compleja situación a la que se enfrentan los CEO en la toma de decisiones es interpretada por ellos. Debido a esa racionalidad limitada no comprenden

en su totalidad los aspectos de la realidad de su entorno y de su propia empresa. Sus experiencias les hacen fijarse en aspectos particulares de qué es lo que ocurre o puede ocurrir dentro y fuera.

El entorno siempre influirá en la toma de decisiones y por ende en la elección de estrategias organizacionales. Por una parte, limita las posibilidades de acción de la empresa de forma directa y, por otra, el CEO recibe formación y experiencia del ambiente externo que influye en su toma de decisiones a posteriori.

Esta limitada visión de la realidad se une al sistema de valores, objetivos y emociones (Delgado, de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010) que los individuos poseen para fundar e instituir el marco individual en el que se toma la decisión estratégica. Dicho sistema de valores ligado de manera innata a la forma de razonar del está condicionada por su formación, sus preferencias, su edad, sus experiencias, su profesión, y muchas más; por lo que, las características personales del ejecutivo hacen que razone y establezca conclusiones sobre la información que recibe, lo que le conduce a plantear determinadas estrategias. Por tanto, las elecciones estratégicas se ven condicionadas por dichas características directivas; en el siguiente epígrafe se analizará esta vinculación.

Según Finkelstein, Hambrick y Cannella (2009), para entender la estrategia, primero se debe entender al estratega. De ahí que, el interés académico en los altos directivos de las organizaciones ha aumentado considerablemente, teniendo en cuenta como factor principal, su actuar en condiciones de racionalidad limitada, sus interpretaciones altamente personalizadas de las situaciones y a las opciones que se enfrentan, inyectando así una gran cantidad de ellos mismos sus experiencias, personalidades, valores en sus decisiones: los altos ejecutivos ven en

sus situaciones oportunidades, amenazas, alternativas y probabilidades de los distintos resultados a través de sus propios lentes altamente personalizados. Estas conceptualizaciones individualizadas de situaciones estratégicas surgen debido a las diferencias entre los ejecutivos en sus experiencias, valores, personalidad y otros factores humanos (Hambrick Donald, Mason Phyllis (1984)).

En las últimas décadas, una teoría fundamental que ha acompañado y muy probablemente propiciado el interés por los altos directivos es la teoría Upper Echelons (Carpenter 2004; Finkelstein 2009; Nielsen 2010), encargada de analizar las situaciones inherentes a la alta dirección e investiga las implicaciones que tienen las características demográficas de los equipos directivos sobre los resultados organizacionales. La teoría reconoce que los altos directivos influyen fuertemente en los resultados organizacionales por las elecciones que hacen, pues esta es el reflejo del accionar de ellos.

De acuerdo a lo anterior, Hambrick y Mason (1984) exponen que el desempeño organizativo se debe a los valores y bases cognitivas de los directivos. Por lo tanto, estos toman decisiones orientadas por las percepciones heredadas que evolucionan a partir de la formación, la experiencia y las creencias personales. Tales valores y bases cognitivas se crean en concordancia con las características demográficas de los directivos, las cuales vendrán a representar un sustituto psicológico que determina su personalidad y su comportamiento a la hora de tomar decisiones organizacionales. Esa diversidad demográfica de la alta dirección, planteada por Nishii, Gotte y Raver, puede tener efectos profundos en las organizaciones. Las características demográficas a las que se incluyen la edad, la antigüedad en la organización, el background

funcional, la educación, el origen socioeconómico y la posición financiera; y son asumidas como indicadores observables del constructo cognitivo y valorativo de los directivos, que tienen una influencia significativa en el desempeño económico, el crecimiento, la rentabilidad y la innovación de la empresa.

Así pues, la teoría de “Upper Echelons” provee indicadores fiables de los constructos psicológicos no observables y delimitan el comportamiento de directivos para tomar decisiones y mejorar el desempeño económico de sus empresas, reflejándose así en la administración organizacional.

Al estudiar la teoría en cuestión es importante tener muy presente la estructura de la organización, la tecnología, la competencia del mercado y el medio ambiente, pues antes de implementar una estrategia se debe llevar a cabo un análisis exhaustivo que analice variables tanto internas como externas involucrando el entorno propicio. Dentro de este marco, existen planteamientos que permitirán idear buenas estrategias en pro del beneficio de la organización. Una de ellas es el pago del CEO, que, además de reforzar su estrategia personal, vigoriza la estrategia general de la organización, que en muchas ocasiones su desempeño se atribuye a la personalidad del CEO, por tal, la teoría Upper Echelons se relaciona con la teoría de la personalidad, haciendo ésta referencia a una guía que permita comprender la naturaleza humana. Por lo que, citando a Zimsek y Heavey *“encontramos la evidencia para sugerir que el CEO cuyas personalidades reflejan las mismas evaluaciones altas tienen una influencia positiva más fuerte en sus empresas”*, de ahí que, su influencia se ve más reflejada en ambientes dinámicos que en ambientes estables.

Como ya se ha mencionado, la orientación de la empresa es un factor atribuible a su funcionario ejecutivo principal (el CEO) (Zimsek y Heavey), por lo que, escasa vez se estudian las facetas de su personalidad y cuando se tiene la oportunidad de hacerlo, se establecen como variables totalmente independientes, sin analizar la interrelación o posible núcleo común. La investigación a la personalidad del CEO, ha dejado un incompleto contexto, pues su influencia en las decisiones corporativas va más allá de la vida íntima de los CEO. Por lo anterior, se recurrió a realizar un estudio donde se evidenciaran con mayor exactitud los pensamientos y/o comportamientos a evaluar en la medida en que la organización progresa gracias a las influencias de su ejecutivo líder.

Dentro de las hipótesis estudiadas se encontró que, según Molinero (1983), empíricamente se identificó un modelo de acción estratégicas orientada a las empresas, incluso en innovaciones, toma de riesgo, y proactividad. Además de delinear estas acciones, Lumpkin y Dess (1996) tocó más a fondo clarificando la estructura de orientación de las empresas definida como la captura de la fuerza del impulso de una empresa para innovar, tomando los riesgos, y agresivamente seguir las nuevas oportunidades de satisfacción (Dess y Lumpkin, 2005, : 147). Las empresas que le apuestan más a la innovación asumen mayores riesgos que las que no, por lo que se aumenta el nivel competitivo entre empresas, lo que se traduce en que uno de los mayores obstáculos ha sido la ausencia de una estructura para unificar el potencial del ejecutivo que no recurre sus habilidades y capacidades para generar un beneficio en pro de la organización. (Hiller y Hambrick, 2005).

Se sugirió también, dentro del marco analítico de los resultados que las decisiones se generan basándose en las directrices de los CEO, que están en la posición más influenciable de la empresa (Covin y Slevin, 1989,; Dess y Lumpkin, 2005). Dado que estos actúan en base a sus interpretaciones personalizadas de las situaciones estratégicas que enfrentan, (Hambrick y Mason, 1984,; Hambrick, 2007), postulan que aquéllos con las mismas autoevaluaciones de la esfera más altas son más inclinados a favorecer las opciones estratégicas.

Se ha encontrado que aspectos relacionados con la autoestima, lo que esta genera, aspectos emocionales y relacionados con el liderazgo puedan correlacionarse con elementos como la satisfacción del trabajo (Juez y Bono, 2001), realización (Erez y Juzga, 2001; Juez y Bono, 2001) el compromiso viviente (Bono y Colbert, 2005), y motivación (Chen, la Barranca, y Edén, 2004). Hiller y Hambrick (2005) propuso la autoevaluación del centro como una estructura unificadora que estudia las implicaciones de la propia opinión del ejecutivo ligados a los procesos estratégicos y los resultados obtenidos. Por esto se sugirió que las decisiones se generen basándose en las directrices de los CEO, que están en la posición más influenciable de la empresa (Covin y Slevin, 1989,; Dess y Lumpkin, 2005). Dado que los CEO actúan en base a sus interpretaciones personalizadas de las situaciones estratégicas que enfrentan (Hambrick y Mason, 1984,; Hambrick, 2007), se postuló que aquellos con las mismas autoevaluaciones de la esfera más altas son más inclinados a favorecer las opciones estratégicas.

Tras estudios, los resultados encontrados indican que los individuos con una autoevaluación más alta tienden a seguir las metas más efectivas y armoniosas, es decir, metas que son internamente consistente con sus intereses personales, valores, y (Juez., 2005), lo anterior se da porque los

CEO con una autoevaluación más alta creen que ellos pueden dominar su ambiente y que la efectividad de aplicar sus habilidades generará resultados positivos; se considera que ellos tienen más actitudes intuitivas que generan estrategias más efectivas.

CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA

La teoría examinada en el capítulo anterior: Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1990; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004; Carpenter y Sanders, 2004; Strandholm, Kumar, Subramaniam, 2004; Pansiri, 2005; Hiller y Hambrick, 2005; Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005; Hermann y Datta, 2002, 2005 y 2006; Olson, Parayitam y Twigg, 2006; Hambrick, 2007; Pansiri, 2007; Patzelt, Knyphausen- Aufse y Nikol, 2008; Patzelt, Knyphausen- Aufse y Fischer, 2009; Escribá, Sánchez y Sánchez, 2009; Jaw y Lin, 2009; Wowak y Hambrick, 2010; Smith, Jiang y Yanyan, 2010; Li yTang, 2010) propone que las características de los equipos directivos influyen en las decisiones estratégicas. En concreto, las preferencias, la edad, la profesión o educación formal, la experiencia profesional, la procedencia soioeconómica, las características psicológicas, la heterogeneidad del equipo directivo y la posesión de acciones de la empresa se vinculan con la elección de la estrategia.

2.1 La Edad

La capacidad de asumir riesgos frente al progreso de la empresa se relaciona con la edad del ejecutivo: los directivos jóvenes suelen tener comportamientos más arriesgados que llevan a resultados más volátiles, mientras que los directivos de mayor edad suelen ser más conservadores, menos arriesgados (Hambrick y Mason, 1984). Por un lado, los directivos de mayor edad tienen mayor lealtad al mecanismo con el que se lleva trabajando hace años en la

empresa, sienten un mayor rechazo a hacer cosas nuevas, y tienden a perpetuar los tipos de estrategias que tradicionalmente han llevado a cabo en la organización. Por otro lado, comparten un pensamiento mediano en cuanto a la innovación, ya que piensan que cualquier estrategia que tenga un mayor nivel de incertidumbre puede traducirse en malos resultados para la empresa y ello puede comprometer su pensión de jubilación, carrera profesional y su situación financiera. Así pues, harán evasivas a implementar estrategias asociadas a un mayor grado de incertidumbre y mayor riesgo.

2.2 Experiencia Funcional

Los pilares de las organizaciones (los directores) disponen de una formación completa que abarca todas las áreas funcionales de la empresa, de igual forma, éstos se ven influenciados por la labor desempeñada en las áreas donde la mayor parte de su vida profesional ha sido partícipe. El día a día, impulsa a los ejecutivos a buscar nuevos mercados ofreciendo nuevos productos que contienen estrategias específicas claras para la organización. Por tal, aquellos que tienen mayor experiencia en este campo, favorecen las decisiones de innovación, inversiones en publicidad y la integración vertical hacia adelante. La experiencia en las “*output functions*”, marketing, ventas e investigación y desarrollo de productos, influye positivamente en la búsqueda del crecimiento de la empresa y de nuevas oportunidades.

Por otro lado, aquellos CEO cuya experiencia sea significativa en temas de producción, contabilidad e ingeniería de procesos, también llamado “*throughput functions*”, es decir, buscan la eficiencia en su trabajo y el mejoramiento continuo en los procesos productivos. Así pues,

favorecen a la organización implementando estrategias que conduzcan a la eficiencia del proceso productivo y la integración vertical hacia atrás, obviando otro tipo de estrategias.

Hambrick y Mason (1984) añaden que cuando los entornos son estables (no cambios en la demanda de productos ni en el número de competidores), la mayor experiencia en “*throughput functions*”, lleva a mayores beneficios. Por otra parte, en ambientes turbulentos (en los que existen grandes cambios en la demanda o en el número de competidores), la mayor experiencia en “*output functions*” permitiría obtener mayores beneficios.

El ejecutivo, además de verse influenciado por su experiencia en las diferentes áreas del sector empresarial, se verá atraído también por su procedencia: si, para llegar al cargo directivo, fue ascendido de la empresa o bien procede de otras, o del mercado directivo en general. Cuando se presenta el primer caso, y el individuo ha desarrollado toda su vida profesional dentro de la misma empresa, éstos sienten más lealtad a la estrategia de la misma, están orientados a la meta sin realizar mayores cambios, sus perspectivas son más limitadas y cuando surge un cambio no saben cómo desenvolverse, pues no saben responder ante tal situación. En este sentido, por tanto, los años de antigüedad en la empresa están negativamente relacionados con la innovación de productos y la diversificación no relacionada.

Lo anterior, se presenta en aquellos que han desarrollado toda su vida profesional dentro del mismo sector. Sienten una mayor confianza en lo que se desempeñan. Si en su sector están habituados al crecimiento continuado, intentarán realizar estas mismas actividades en los sectores y empresas a los que cambien.

Hambrick y Mason (1984) proponen que, el número de años que un directivo haya formado parte de una organización se encuentra positivamente relacionado con el crecimiento y los beneficios para aquellas empresas que se encuentran en entornos estables. Por el contrario, para las

empresas ubicadas en entornos fluctuantes, que el ejecutivo tenga un mayor número de años al servicio de la empresa se encuentra negativamente asociado con los beneficios y el crecimiento de la misma.

2.3 Educación formal

En éste ítem se hace referencia a los estudios que son requisito de cada país y la respectiva formación universitaria o profesional, más no a la educación familiar recibida, debido a que el tipo de educación familiar está incluido dentro de la base cognoscitiva y los valores del directivo, ejerciendo, por tanto, una influencia indirecta sobre las decisiones estratégicas de los miembros del equipo directivo.

La diversa educación formal que un individuo percibe en el transcurso de su vida hará que su forma de pensar o base cognoscitiva sea distinta. En la medida en que una persona tenga mayor formación académica, mayor será su capacidad para desenvolverse en situaciones, adquirir destrezas, que le permitirán desarrollar nuevas acciones que tal vez no haya experimentado. Por lo que, la disciplina que haya cursado a nivel formativo no influirá de manera completa en las decisiones estratégicas. Un individuo que posea mayor nivel de formación estará atento a su nicho de mercado con el fin de realizar actividades de innovación, ya que, ese mayor nivel de educación implica el conocimiento de múltiples aspectos de la realidad que pueden ser útiles para buscar nuevos mercados y/o productos.

Según Hambrick y Mason (1984), no se presenta una relación directa entre el nivel de educación formal y el crecimiento o beneficios de la empresa; sin embargo, en aquellas que los directivos

tienen una menor formación, se produce una mayor dispersión de los resultados en torno a la media del sector. Es decir, cuando la formación no es de alto nivel, los resultados de la empresa presentan una mayor desviación con respecto a la media del sector. Estos autores añaden que cuando los CEO tienen una formación enfocada en la administración de empresas, gracias a esta especialización, forman organizaciones más complejas: se realizan más actividades de estructuración y planificación de métodos de coordinación, donde se establecen presupuestos detallados y complejos sistemas de incentivos.

2.4 Heterogeneidad del grupo directivo

En la actualidad, las organizaciones suelen estar dirigidas por un conjunto de personas especializadas en cada una de las áreas funcionales. La multiplicidad de opiniones y perspectivas por parte de los distintos miembros del equipo directivo alimentan la creatividad, innovación y la flexibilidad, conduciendo al reconocimiento de la necesidad de cambio, se cuestione la estrategia actual y se exploren otras alternativas. Sin embargo, el tomar una decisión puede ser un proceso tardío ante la diversidad de opiniones, pues es de vital importancia unificar criterios contrapuestos con el fin de llegar a un resultado. Por el contrario, cuando existe homogeneidad de ideas, las decisiones se conducen de manera eficaz aunque se pierda “frescura”, valorar la necesidad de cambio en la empresa y capacidad de innovación.

Así, los autores Hambrick y Mason (1984) subrayan que, en los entornos estables la homogeneidad del equipo directivo, lleva a mayores tasas de beneficio. Mientras que en ambientes endebles, la heterogeneidad del grupo directivo se relaciona positivamente con los

beneficios. Cuando el entorno es dinámico, la diversidad de visiones permite la generación de ideas nuevas y, por tanto, estas empresas obtendrán mejores resultados porque se adaptan mejor al entorno versátil y que están al tanto de cambios en el sector.

2.5 Características psicológicas

El desarrollo de la teoría examinada – Upper Echelons - ha permitido introducir diversos tipos de características que influyen en la forma de razonar del ejecutivo y, por consiguiente, en la estrategia que diseña para su empresa. El modelo desarrollado por Carpenter, Geletkancycz y Sanders (2004) se enfatiza en la forma de razonar y en el comportamiento como elementos esenciales en el funcionamiento y elección de la estrategia que planea el Directivo.

Por otro lado, Pansiri (2007) examina la manera en que la tolerancia y la propensión al riesgo hacia la ambigüedad se suman a las características demográficas del directivo para finalmente intervenir en la decisión estratégica de formación de alianzas con otras empresas. Lo anterior conduce a que las características demográficas aportan habilidades, destrezas o conocimientos, pero, las experiencias personales y la educación familiar, hacen que el ejecutivo adquiera cierta forma de comportarse, asuma riesgos personales condicionando su forma de razonar.

De ahí que, Peterson, Martorana, Smith y Owens, 2003; Hiller y Hambrick, 2005; Delgado, de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010; Nadkarni y Herrmann, 2010; plantean que la educación familiar, profesional, las experiencias personales y el sistema de valores permiten que el CEO adopte una forma particular de razonar y, por tanto, influirá en el análisis de la información para elaborar la estrategia empresarial

2.6 Otras características demográficas: procedencia socioeconómica y posesión de acciones de la empresa

Los autores Hambrick y Mason (1984) testifican que los CEO que procedan de familias con menos recursos económicos realizarán un mayor número de adquisiciones de empresas y estrategias de diversificación no relacionada. Teniendo así estas empresas, mayores tasas de crecimiento y variabilidad en los beneficios. La educación familiar recibida, la experiencia personal y las vivencias del director general forman su carácter y sistema de valores, los que finalmente se traducirán en la formulación de la estrategia.

CONCLUSIONES

La alta competitividad de los mercados ha generado se desarrollen diversas estrategias que potencialice las actividades de la empresa. Como es regular en todas las empresas, el desarrollo de las actividades va coordinada o guiada por un alto mando; sin embargo la diferencia entre empresas radica en el manejo de los diversos departamentos que tiene y las diversas estrategias que tengan.

El valor que tiene cada empresa se puede estimar por la cantidad de activos tangentes que esta posee, sin embargo, no se puede dejar de lado el peso y la gran importancia que tienen los activos intangibles de la organización. En este estudio resaltamos la importancia que tienen los CEO en las empresas y como estos escogen las decisiones estratégicas adecuadas que generen eficiencia y un alto grado de valor.

Hoy en día el desarrollo de las estrategias parece ser dominio de todos, muchos de los vicepresidentes y personas de altos cargos son considerados estrategas. Esta difusión de estrategias muestra la progresiva preocupación de las empresas de tener respuestas rápidas a los cambios del entorno, por lo que la constante investigación y capacitación son aspectos determinantes en los resultados eficientes del funcionamiento de la empresa.

Las nuevas estrategias y el continuo aprendizaje permiten a los estrategas de altos mandos ser capaces de hacer frente a una amplia gama de desafíos como la innovación de los consumidores, la expansión internacional, fusiones y adquisiciones, las comunicaciones, y el proceso de rediseño. La influencia de los ejecutivos es muy importante a la hora de implementar una estrategia pues esto requiere de una amplia mezcla de habilidades y experiencia.

Constantemente el entorno y el mercado se dinamizan y esto requiere del análisis de aspectos que involucran e integran estos dos, por lo que estudios revelan que los análisis de factores exógenos principalmente de los directores generales afectan las decisiones y resultados de las estrategias a implementar. El CEO posee conocimientos, emociones, ideas, características personales, cultura, hábitos y creencias que influyen en su estilo de dirección, de comportamiento y, por tanto, también, van a orientar la toma de decisiones que realiza dentro de la organización (Collinson y Houlden, 2005; Delgado y De la Fuente, 2010; Delgado, De la Fuente y De Quevedo, 2010; Santos, García y Vallelado, 2011). Por lo que en muchas ocasiones los factores exógenos del entorno basados en las propias experiencias del CEO influyen en el óptimo diseño y selección de estrategia más adecuada para el beneficio de la empresa.

Lo anterior orienta a centrarse en el Enfoque Upper Echelons en el cual nos basamos para analizar las características directivas, lo que llamamos capital humano, con el cual se obtuvo una visión más desarrollada de la forma en que toman decisiones los ejecutivos. El desarrollo de este análisis se dio en dos partes, la primera orientada en como la función directiva es el factor determinante de las estrategias organizativas; y la segunda se realiza un consolidado del modelo y los objetivos del modelo propuesto respecto al comportamiento de los altos mandos incorporando sus características personales a las estrategias empresariales.

Este enfoque ha sido una base potencial en el desarrollo de estrategias que involucran factores exógenos determinantes en el desarrollo de técnicas empresariales, por lo que este enfoque constituye un marco ideal para analizar las causas y consecuencias que dichas características abordan la estrategia planteada por el Gerente General. Sin embargo, las críticas que ha reunido este enfoque han sido por falta de consumaciones unánimes sobre cómo las características demográficas directivas influyen en la estrategia empresarial (Daellenback, McCarthy y Shoeneker, 1999; Wally y Becerra, 2001; Daily, Certo y Dalton, 2000; Certo, Lester, Dalton y Dalton, 2006; Escribá, Sánchez, Sánchez, 2009; Nadkarni y Herrmann, 2010).

Un aspecto singular y determinante dentro de la teoría es la influencia y el impacto que tiene la participación de los “stakeholders”² en la organización. Según Finkelstein, Hambrick y Cannella (2009), para entender la estrategia, primero se debe entender al estratega y tener una relación estrecha entre las partes.

El desenlace radica que la teoría estudia implicaciones de la opinión de los altos mandos, ligados a procesos estratégicos y resultados obtenidos. Dado que los CEO actúan en base a sus interpretaciones personalizadas de las situaciones estratégicas que enfrentan (Hambrick y Mason, 1984,; Hambrick, 2007), se postuló que aquellos con las mismas autoevaluaciones de la esfera más altas son más inclinados a favorecer las opciones estratégicas. Por lo que esta teoría ha permitido introducir diversos tipos de características que influyen en la manera de razonar del ejecutivo y en la estrategia diseñada para la empresa.

² Grupos de interés

REFERENCIAS

Hambrick, D; Mason, P (1984). “*Upper Echelons: The organization as a reflection of its top Managers*”. *Academy of Management Review*, Volume 9, Issue 2, pp 193 – 206.

Balkin, D; Gomez – Mejia, L. (1990): “*Matching compensation and organizational strategies*” College of Business and Administration, University of Colorado, Boulder, Colorado, U.S.A; College of Business, Arizona State University, Tempe, Arizona, U.S.A.

C. Chet Miller, Linda M. Burke William H. Glick. (1998) “*Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes*”. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Ithaca, New York, U.S.A. Department of Reimbursement Management, Scott and White Memorial Hospital, Temple, Texas, U.S.A. College of Business Administration, Arizona State University, Tempe, Arizona, U.S.A, pp 39-58.

Hambrick, D (2001). “*Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*”, *Academy of Management Executive*. 2001, Vol. 15. No. 3, pp 36 – 42.

Hambrick, D. (2005): “*Upper Echelons Theory: origins, twists and turns, and lessons learned*”. In Smith, K.G. and Hitt, M.A. (eds.), *Great Minds In Management: The Process of Theory Development*. New York: Oxford University Press, pp. 109-127.

Nishii, L; Gotte, A; Raver, J. (2007): “*Upper Echelon Theory Revisited: the relationship between Upper Echelon Diversity, the adoption of diversity practices and organizational performance*”. Cornell University. School of Industrial and Labor Relations. Center for Advanced Human Resource Studies, pp. 1-16.

Hambrick, D (2007), “Upper Echelons Theory: an update”, The Pennsylvania State University. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 334–343.

Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John (Jack) F. Veiga. (2010). “*The impact of CEO core self-evaluation on the firm’s entrepreneurial orientation*”. VEIGA University of Connecticut, Storrs, Connecticut, U.S.A, pp 110-119.

Katja Rost and Margit Osterloh (2010). “*Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis*”, *Corporate Governance*, pp 212 – 233.

Suárez, I; González J; (2011). “*La influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*”. Universidad de Salamanca.

Stephan M. Wagner René Kemmerling. (2014) “*Supply chain management executives in corporate upper echelons*”, ELSEVIER, pp 156-166.