

## UPPER ECHELON THEORY: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

M<sup>a</sup> del Carmen Díaz Fernández  
José Luis Galán González

### RESUMEN

La *Upper Echelon Theory* (Teoría del Escalón o Nivel Superior) de Hambrick y Mason (1984) se ha caracterizado, a lo largo del tiempo, por ser una corriente de pensamiento: a) con una gran repercusión en la literatura organizativa/estratégica; b) que ha trascendido desde el núcleo de conocimiento organizativo de origen hacia otras áreas cognitivas como el Marketing y la Psicología; y b) que, después de veinte años y un gran debate/controversia, no sólo aún pervive y se enriquece, sino que sigue despertando un gran interés tanto en el mundo académico como empresarial. Un gran debate al que nos sumamos con este trabajo tratando de aportar, al igual que otros, un poco de luz. Para ello, nos valdremos de los resultados obtenidos tras realizar una revisión bibliográfica de las investigaciones publicadas en relación con la *Upper Echelon Theory* en las principales publicaciones norteamericanas a lo largo de los últimos veinte años.

**PALABRAS CLAVE:** *Upper Echelon Theory* (Teoría del Escalón Superior), Revisión bibliográfica.

### ABSTRACT

The Upper Echelon Theory of Hambrick and Mason (1984) has been characterized, throughout the time, for being a current of thought: a) with a great repercussion in the organizational/strategic literature; b) that it has have come out from the nucleus of organizational knowledge of origin towards other cognitive areas as the Marketing and the Psychology; and c) that, after twenty years and a great debate/controversy, not only still go on and prospers, but it continues waking a great interest up so much in the academic as managerial world. We add to this debate with this work trying to reach, as others, a bit from light. For it, we will use of the results obtained in this work after realizing a bibliographical review of the investigations published in relation with the Upper Echelon Theory in the major journals of USA across the last twenty years.

**KEYWORDS:** Upper Echelon Theory, Bibliographical review.

---

### 1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento de la alta dirección (el escalón superior) es fundamental para la empresa. No obstante, éste no es un conocimiento cualquiera. “Se trata de un conocimiento profundo y valorado de sus características como posibles agentes de unas determinadas actividades concretas, dirigidas a alcanzar cosas previstas dentro de un proceso completo de acción empresarial” (Arquer, 1979, pp. 263-264). Y es que, la presencia de buenos directivos, la competencia directiva, es la clave de una organización (Donnelly et al, 1997; Veciana, 1998).

Esta importancia manifiesta del papel del directivo en la sociedad ha sido reconocida desde comienzos de siglo, generando una abundante literatura. La mayor parte de estos trabajos, sobre todo los integrados en la denominada “visión clásica”, se han aproximado a la actividad directiva desde una óptica de procesos. Sin embargo, hay autores que consideran que esta forma de conceptualizar el trabajo directivo responde realmente a la forma en que el directivo debería comportarse, pero no a la manera en que realmente se comporta (Bickerstaffe, 1981; Kotter, 1982a). Ello ha motivado la aparición de corrientes de pensamiento alternativas, principalmente, de tipo descriptivo, como la que define el trabajo del directivo de acuerdo a las actividades que realmente realiza (Kotter, 1982a y b; Araujo y García, 1999) y/o la que explica los resultados obtenidos por el alto directivo en función de las características demográficas inherentes a los mismos.

Esta última corriente de pensamiento, *Upper Echelon Theory* (Teoría del Escalón o Nivel Superior) de Hambrick y Mason (1984) ha tenido una gran repercusión en la literatura organizativa/estratégica, generando un elevado interés entre los investigadores que, ha trascendido desde el núcleo de conocimiento organizativo de origen hacia otras áreas como el Marketing y la Psicología, y que, después de veinte años y un gran debate/controversia, no sólo aún pervive sino que sigue despertando un gran interés tanto en el mundo académico como empresarial. Un gran debate al que nos sumamos con este trabajo.

El objeto principal de esta investigación es analizar cuál ha sido la evolución de la corriente de pensamiento *Upper Echelon* en el transcurso de los veinte años de su existencia. Ello nos permitirá no sólo alcanzar una mayor comprensión de la misma, sino poder aportar, a partir de los resultados que en el mismo obtengamos, un poco de luz a algunas de las cuestiones planteadas en el gran debate que se ha generado en torno a la misma. Para alcanzar este propósito, el trabajo se estructura en tres grandes partes. La primera, nos servirá para introducir, presentar y justificar el estudio de la *Upper Echelon*; la segunda, para describir la línea de acción que hemos seguido en la investigación; y, por último, la tercera, para exponer los principales resultados que hemos obtenido en el transcurso del mismo junto con una serie de reflexiones finales.

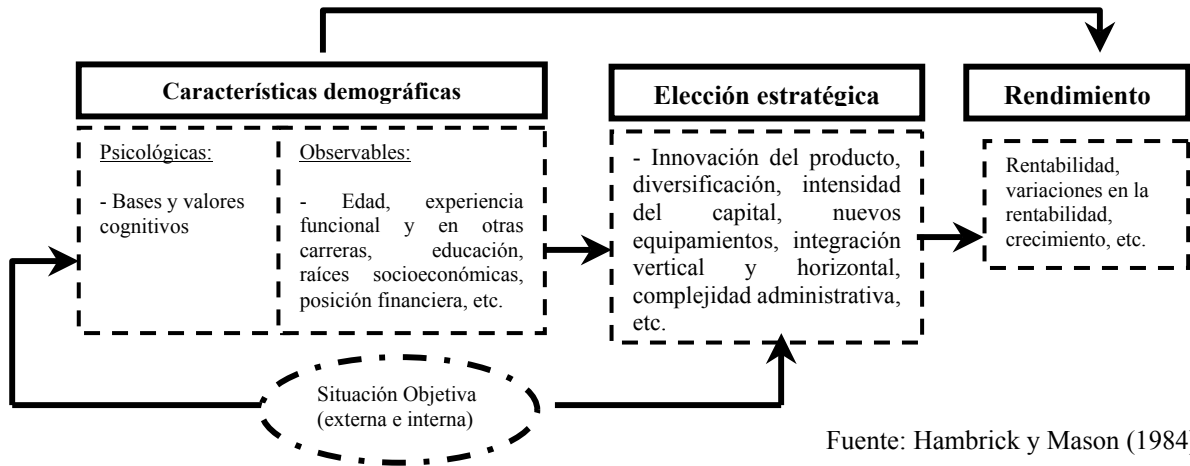
## **2. UPPER ECHELON THEORY (LA TEORÍA DEL ESCALÓN O NIVEL SUPERIOR)**

Los conceptos de coalición dominante y de investigación demográfica fueron unidos por Hambrick y Mason (1984) dando origen con ello a una amplia y debatida corriente de pensamiento: *Upper Echelon Theory* (Teoría del Escalón o Nivel Superior). Esta corriente de pensamiento fundamenta sus principales postulados en la creencia de que tanto los antecedentes como las experiencias y los valores de los altos directivos influyen en las importantes decisiones estratégicas que estos sujetos, claves para sus organizaciones, adoptan.

Concretamente, Hambrick y Mason (1984) sugieren que características demográficas observables como la edad, la antigüedad y la experiencia funcional de los altos directivos pueden servir como la base de conocimiento que guíe sus decisiones. Unos perfiles demográficos específicos que están asociados, a su vez, con los resultados organizativos específicos de las entidades empresariales (Tinhanyi et al, 2000).

Al objeto de poder contrastar estas premisas básicas, Hambrick y Mason, parten de una revisión de varios campos doctrinales en los que se han estudiado las características demográficas de los directivos de nivel superior y construyen su modelo (figura 1). “Un modelo que tratarán de contrastar basándose para ello en la formulación de una serie de proposiciones e hipótesis ampliamente fundamentadas en la literatura” (Carpenter y Fredrickson, 2001, p. 503).

**Figura 1:** *Upper Echelon Theory*



A pesar de la amplia atención y aceptación de las ideas de la teoría, la corriente de investigación demográfica ha sido objeto de críticas (Pettigrew, 1992; West y Schwenk, 1996; Lawrence, 1997; Priem et al, 1999; Camelo et al, 2003). En la base de las mismas está, junto a la necesidad de alcanzar el mecanismo operativo que permita unir los factores demográficos con los resultados organizativos (Aldrick, 1979), la preocupación por la dificultad de tener acceso a “la caja negra” de esas relaciones (Finkelstein y Hambrick, 1996).

Junto a estas críticas, dentro del gran debate generado en torno a la demografía directiva, encontramos también estudios sobre la demografía del equipo y los procesos que tienden a proporcionar posibles salidas, soluciones a la comentada “caja negra”. Así, por ejemplo:

- 1) El estudio de Smith et al (1994) pone de manifiesto que la demografía del equipo de alta dirección estaba indirectamente relacionada con el rendimiento a través de la intervención en el proceso de variables que incluían la integración social y la comunicación.
- 2) Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) encontraron, por un lado, que la diversidad demográfica del equipo influía en el conflicto, el cual a su vez influía en el rendimiento del equipo; y por otro lado, que estas relaciones estaban lejos de ser moderadas a partir de la rutina de la tarea y la longevidad del grupo.
- 3) Tinhayi et al (2000) concluyen que, aunque hay limitaciones inherentes en alguna que otra investigación, también hay una corriente de investigación que confía exclusivamente o principalmente en las variables demográficas del equipo de alta dirección de las que se han derivado conclusiones significativas, tales como las relaciones existentes entre estas características demográficas y las estrategias corporativas (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Bantel, 1993) o las asociaciones encontradas con el rendimiento corporativo (Finkelstein y Hambrick, 1990; Haleblan y Finkelstein, 1993; Smith et al 1994).
- 4) Carpenter (2002) añade que la inconsistencia entre las relaciones entre las características demográficas del equipo de alta dirección y el rendimiento mostrada en los trabajos precedentes pueden apuntar hacia la posibilidad de que importantes variables moderadoras o de control hayan sido pasadas por alto y que estas omisiones creen oportunidades para futuras investigaciones. Es más, este investigador llega a sugerir que las conclusiones sobre la utilidad de los estudios basados en las características demográficas han sido demasiado apresuradas, y argumenta que “las características demográficas de los equipos de alta dirección probablemente influyen en el rendimiento organizativo, pero sólo después de tener presente la estrategia del equipo de alta dirección y su contexto social” (p. 276).

A la luz de las conclusiones anteriores, parece que la investigación sobre demografía directiva, tal y como apuntaban Finkelstein y Hambrick (1996), continúa en la literatura. Y es que, como puso de manifiesto Lawrence (1999), las variables demográficas tienen propiedades deseables, "entre ellas el suministro de alta validez en su contenido y una replicabilidad que es considerada importante en un campo donde la réplica es demasiado infrecuente" (p. 16).

La confianza de Hambrick y Mason en la continuidad de la línea de investigación que crearon (*Upper Echelon Theory*) no es más que el resultado de su firme creencia de que el estudio de la alta dirección reporta los tres siguientes grandes beneficios:

- a) a los académicos, les permite predecir los resultados de la organización;
- b) a los responsables del desarrollo y selección de los altos directivos, les ofrece: la posibilidad de apreciar las tendencias organizativas a partir de la experiencia de los directivos de mayor antigüedad, formalizar la educación directiva en la organización y enfatizar la carrera dominante en determinadas áreas funcionales; y
- c) a los investigadores estratégicos, les ayuda a predecir tanto los movimientos de los competidores como a establecer las contraofensivas posibles a realizar frente a las mismas (Hambrick y Mason, 1984).

Del mismo modo, "los indicadores demográficos empleados en las investigaciones que han tratado los equipos de alta dirección, han contribuido a mostrar la importancia que de hecho tienen los altos directivos para los resultados de sus empresas" (Priem et al, 1999, p. 935). Es más, la literatura sobre demografía del equipo de alta dirección y rendimiento ha contribuido en gran medida a tratar de redireccionar la atención de la investigación hacia los altos directivos, mostrando que éstos son importantes para el rendimiento empresarial. Una importancia que nosotros hacemos extensible también a las organizaciones y, en general, a la sociedad.

Junto con este reconocimiento del importante papel de la alta dirección (el escalón superior), la ausencia de contenido empírico en los trabajos de la *Upper Echelon* ha sido un importante foco de crítica a lo largo de la historia de esta corriente de pensamiento (Pettigrew, 1992; Lawrence, 1997; Araujo y García, 1999; Carpenter, 2002). Una ausencia reconocida y justificada por Hambrick y Mason (1984) en su trabajo inicial cuando sostienen que:

- 1) este trabajo lo que pretende básicamente es fomentar el estudio empírico entre las variables dirección y rentabilidad, siendo su trabajo un primer paso para ello;
- 2) en general, la perspectiva que proponen no puede ser sistematizada o materializada en un test fácil de comprender debido, quizás, a que la investigación de los vínculos entre los individuos, las organizaciones o sus entornos competitivos requiera de una investigación multidisciplinar; cuestión que confían se solventará a partir de futuros estudios.

Han transcurrido, aproximadamente, veinte años del nacimiento de la *Upper Echelon* (1984-2004), del inicio de la corriente demográfica, y la cuestión principal que nos planteamos en esta investigación es: ¿se han cumplido las expectativas de desarrollo que tenían Hambrick y Mason en los comienzos de la misma? Concretamente, ¿han conseguido subsanar la carencia empírica de su metodología?

Para responder a esta cuestión hemos creído oportuno realizar una revisión bibliográfica, valiéndonos para ello de las aportaciones que, en relación con esta corriente de pensamiento, encontramos en la literatura demográfica, desde su origen (1984) hasta la actualidad (2004).

Un análisis que nos permitirá no sólo responder a la cuestión planteada, sino, además, aportar una serie de reflexiones en torno al quehacer que se ha seguido en la demografía directiva, y/o el devenir de la misma, mostrando con ello, de la forma más fiel y actual posible, junto con esta visión panorámica de su evolución cuál es el estado actual de la investigación en una materia de conocimiento tan importante para la empresa como la alta dirección.

### 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con Li y Cavusgil (1995) existen diferentes modos de describir el estado del conocimiento sobre un tema, en nuestro caso *Upper Echelon Theory* (Teoría del Escalón o Nivel Superior). Una primera aproximación consistiría en utilizar el método Delphi, un método que se fundamenta en la opinión de un grupo de expertos en la materia. Un segundo procedimiento consistiría en realizar un meta-análisis, una potente técnica estadística que permite determinar la verdadera relación que existe entre dos magnitudes. Y por último, podríamos realizar un análisis del contenido de los artículos, que consiste en la revisión sistemática, tanto cuantitativa como cualitativa, del contenido de la literatura sobre el tema.

Dado el objeto de nuestro trabajo, hemos creído oportuno, coincidiendo con ello con la línea seguida por García et al (2000), realizar un análisis del contenido de una muestra de artículos obtenida tras realizar una revisión bibliográfica de las investigaciones publicadas en relación con la *Upper Echelon Theory* en una parte, según el *Social Science Citation Index*, de las principales publicaciones norteamericanas: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *California Management Review*, *Journal of Management*, *Management Science*, *Organization Science*, *Research in Organizational Behaviour* y *Strategic Management Journal*, a lo largo de los últimos veinte años de investigación (1984-2004). La elección del horizonte temporal 1984-2004 en este trabajo responde a nuestro interés de ofrecer una visión lo más amplia y actual del fenómeno analizado.

La utilización de los recursos on line de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, concretamente, de los buscadores: Abi/Inform y ProQuest; el seguir las distintas modalidades y pautas de búsqueda establecidas en los mismos; y el empleo de las variables demográficas: edad, antecedentes funcionales, antecedentes educativos, experiencia internacional y antigüedad en la empresa, junto con otros términos como alta dirección, equipo de alta dirección, *Upper Echelon...* como palabras clave; o de los conceptos demografía directiva/organizativa, teoría del escalón o nivel superior... como temas de investigación, ciñéndonos a sus campos de búsqueda, nos permitió obtener una muestra de 89 publicaciones.

El análisis del contenido de estos 89 trabajos de nuestra muestra de referencia ha sido realizado en esta investigación a partir de la revisión y posterior estudio de seis grandes bloques temáticos:

- a) El soporte de la investigación (revistas)
- b) La cuestión objeto de estudio en estos trabajos
- c) El carácter de los trabajos
- d) El contenido de los trabajos
- e) La metodología empleada
- f) El balance de los resultados alcanzados.

Dentro de cada uno de estos bloques se han analizado, a su vez, una serie de aspectos estrechamente vinculados con la denominación que hemos conferido a los mismos (véase cuadro 1)

**Cuadro 1:** Revisión bibliográfica *Upper Echelon*: Aspectos analizados dentro de cada bloque

| BLOQUE TEMÁTICO                        | ASPECTOS ANALIZADOS   |
|--|---|
| 1) SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪1.1) Revista de publicación</li> <li>▪1.2) Año de publicación</li> <li>▪1.3) Autores (nombre y número)</li> </ul>   |
| 2) CUESTIÓN OBJETO DE ESTUDIO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪2.1) Idea de la investigación</li> </ul>  |
| 3) CARÁCTER DE LOS TRABAJOS            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪3.1) Teórico o Empírico</li> </ul>  |
| 4) CONTENIDO DE LOS TRABAJOS           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪4.1) Magnitudes analizadas (Qué características demográficas y/o qué otras magnitudes)</li> <li>▪4.2) Teorías empleadas como fundamento teórico (<i>Upper Echelon</i> y/o qué otras teorías)</li> <li>▪4.3) Magnitud demográfica empleada (Nivel, Heterogeneidad)</li> <li>▪4.4) Naturaleza del vínculo (Directo o Indirecto)</li> <li>▪4.5) Indicadores empleados</li> </ul> |
| 5) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪5.1) Tipo de investigación</li> <li>▪5.2) Tipo de análisis de datos</li> <li>▪5.3) Herramienta estadística</li> <li>▪5.4) Carácter de los datos</li> <li>▪5.5) Población analizada, muestra y sector</li> </ul>   |
| 6) BALANCE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪6.1) Se demuestran empíricamente los resultados/Sólo se establecen premisas</li> <li>▪6.2) Elementos del contraste (Hipótesis y/o Modelo)</li> <li>▪6.3) Grado de éxito del contraste</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración Propia

El resultado es la obtención de diecinueve variables de diverso carácter (cualitativo, cuantitativo) que nos sirvieron para analizar la información que obtuvimos tras la revisión bibliográfica. Una información que fue codificada y almacenada en una base de datos creada al efecto a partir del programa informático EXCEL para Windows XP, y que fue analizada con el programa estadístico SPSS 11.0.

En función, tanto de los objetivos perseguidos en este trabajo de investigación, como del considerable volumen de información manejada, nos hemos servido del análisis de Pareto junto con técnicas estadísticas como la distribución de frecuencias, las tablas de contingencia y el análisis descriptivo.

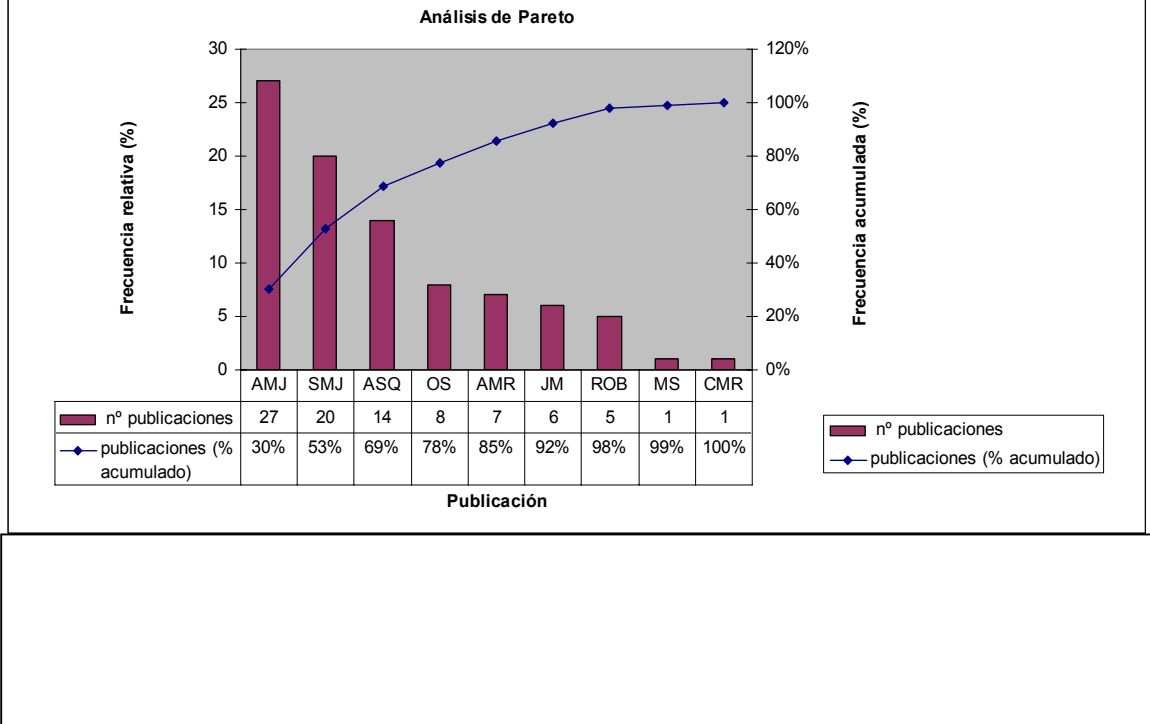
#### 4. RESULTADOS

##### SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en cuanto al soporte de la investigación o medio de difusión empleado por los investigadores demográficos permite apreciar (véase gráfico 1) como la publicación que más ha contribuido a difundir los hallazgos alcanzados en materia demográfica es *Academy of Management Journal*, seguida bastante de cerca por *Strategic Management Journal*.

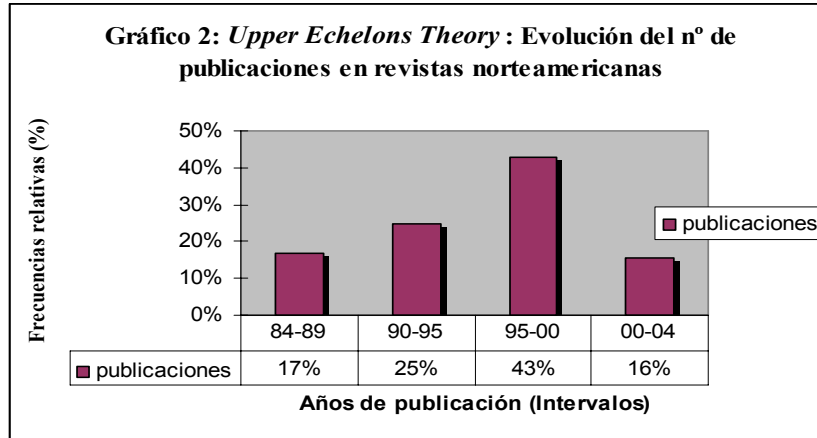
Junto a estos resultados anteriores, hemos podido llegar a determinar también cómo, siguiendo a Pareto, aproximadamente el 80% de las investigaciones relevantes en materia demográfica se encuentran publicadas en cuatro de las nueve publicaciones norteamericanas consideradas en el análisis. De mayor a menor peso: *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* y *Organization Science*.

**Gráfico 1: INCIDENCIA DE LA UPPER ECHELONS EN LAS PRINCIPALES PUBLICACIONES NORTEAMERICANAS**



Si analizamos la magnitud anterior (publicación) en relación con los años de difusión (véase gráfico 2) podemos apreciar, en primer lugar, cómo la corriente demográfica experimenta una tendencia de crecimiento que alcanza su período más álgido entre 1995 y 2000. Dentro de este intervalo sobresalen los años 1999 y 2000, con un 13% y un 11% sobre el total de publicaciones, respectivamente. Una tendencia de crecimiento que puede deberse a que es en este periodo concreto cuando el debate/controversia de la corriente demográfica está en todo su esplendor. Conviven detractores (quienes apuestan por abandonar esta corriente de pensamiento alegando que todo lo que conlleva la demografía organizativa conduce a una caja negra (*blax blox*) (véase Pelled, 1999), con defensores, que empiezan a apostar por nuevas líneas de investigación dentro de la demografía organizativa (heterogeneidad por nivel, vínculo indirecto por vínculo directo).

A partir de estos años (1995-2000) se aprecia una tendencia descendente en el número de publicaciones demográficas que llega casi a igualar en número al de los comienzos de la corriente demográfica. Creemos explicar esta situación, principalmente por: a) el comportamiento de crecimiento lógico de cualquier fenómeno junto con alguna de las consecuencias que se derivan del mismo; en concreto, el hecho de que en los comienzos, todo el mundo, ante la novedad se “intenta” apuntar al carro, y cómo, a partir de los primeros hallazgos, sólo se quedan los que realmente están implicados y confían en el fenómeno analizado (Abrahamson y Fombrun, 1992); b) el “gap temporal” entre el período de aceptación de la publicación y el de difusión del mismo.



En la literatura *Upper Echelon* se pone de manifiesto, aunque de forma más bien indirecta, que son muchos los investigadores que han analizado esta corriente de pensamiento. El análisis de los autores de las publicaciones que integran nuestra muestra de referencia no sólo corrobora este hecho, sino que también pone de manifiesto que una parte considerable de estos investigadores han publicado sus hallazgos en revistas de primer nivel (201 investigadores en nuestra muestra de referencia) en un período relativamente corto para el desarrollo de cualquier teoría (20 años en el caso que nos ocupa). La mayor parte de estos autores aparecen como miembros de grupos de investigación, pues la gran mayoría de publicaciones son realizadas en colaboración (véase tabla 1). Esta situación, unida al hecho de que éstos sujetos formen parte, en su gran mayoría, de distintas universidades norteamericanas, nos lleva a pensar en una elevada cooperación interdepartamental e interuniversitaria en estas universidades.

**Tabla 1: Número de investigadores/publicación**

| Nº de investigadores/publicación | ni | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------------|----|-------------------|----------------------|
| 1                                | 22 | 25%               | 25%                  |
| 2                                | 39 | 44%               | 69%                  |
| 3                                | 18 | 20%               | 89%                  |
| 4                                | 7  | 8%                | 97%                  |
| 5                                | 1  | 1%                | 98%                  |
| 6                                | 1  | 1%                | 99%                  |
| 7                                | 1  | 1%                | 100%                 |
| Total                            | 89 | 100%              |                      |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con Spss 11.0

Hemos de resaltar también cómo el 14% del total de investigadores analizados (201) han publicado en revistas de primer nivel más de una vez, siendo la media igual a 2,89 publicaciones por investigador y la moda igual a 3 publicaciones.

En cuanto a los autores que más han contribuido con sus hallazgos al desarrollo y difusión de la *Upper Echelon* en este tipo de medios comentar que: en primer lugar, sobresale uno de sus creadores: Donald C. Hambrick con 8 publicaciones; en segundo lugar se encuentra: Catherine M. Daily, con 5; en tercer lugar, uno de los principales



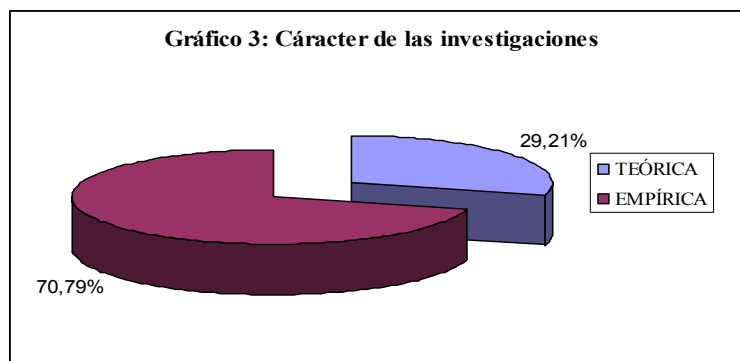
críticos de esta corriente, Jeffrey Pfeffer junto a Dan R. Dalton; encontrándose el otro creador de la misma, P. A. Mason, con tres publicaciones, dentro de la línea marcada por la moda.

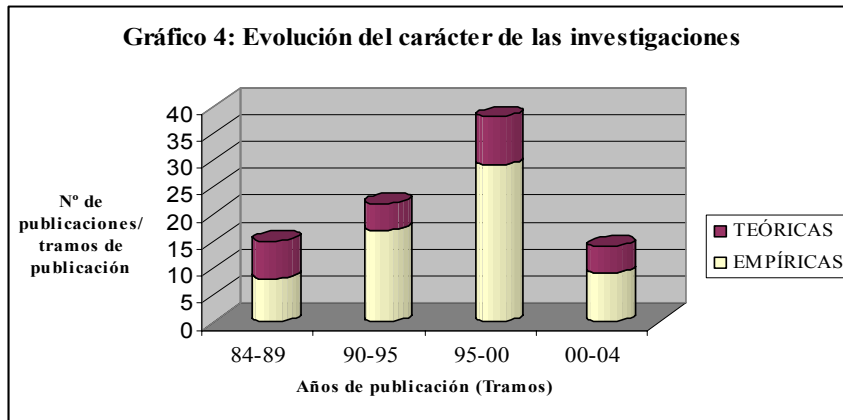
### CUESTIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Los resultados muestran que en la literatura demográfica existe un especial interés por el estudio de la incidencia de las características demográficas de la alta dirección sobre una serie de magnitudes de gran interés dentro de la dirección estratégica como son el cambio estratégico, el rendimiento, la toma de decisiones y la innovación. No es de extrañar esta asociación demografía directiva y dirección estratégica, ya que hemos encontrado que las líneas de investigación de la mayor parte de los investigadores que se han centrado en el estudio de la *Upper Echelon* (Hambrick, Mason, Bunderson, Sutcliffe, Wiersema, Fredrickson, Carpententer...) están centradas en ambas áreas de conocimiento.

### CARÁCTER DE LOS TRABAJOS

Una de las percepciones más extendidas entre los investigadores que han tratado la demografía directiva, y una de las principales críticas que se le han hecho a la misma (Carpenter, 2002; Araujo y Falcón, 2001), crítica en función de la cual algunos autores han explicado la controversia de hallazgos que en la misma se alcanzan (Pelled, 1999), es la escasez de trabajos de carácter empírico. No obstante, en este estudio hemos podido comprobar, tal y como se puede apreciar en el gráfico 3, como esta percepción de la realidad no es del todo exacta. Y es que, si bien en un principio los trabajos carecen de contenido empírico, tratándose en muchas ocasiones de meras revisiones teóricas con una serie de suposiciones, a medida que esta corriente de pensamiento ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, la metodología seguida en estos trabajos también ha evolucionado, encontrándonos en estos momentos más cerca del extremo opuesto del continuum (véase gráfico 4). Una situación que responde a la evolución lógica de toda corriente científica y que está motivada también por la gran importancia que en la literatura científica y, en consecuencia, en las publicaciones de primer nivel, vienen otorgando al carácter empírico sobre el teórico de las investigaciones.





## CONTENIDO DE LOS TRABAJOS

De las características demográficas que se han tratado en la literatura *Upper Echelon*: edad, antigüedad en la organización, experiencia internacional, antecedentes funcionales y educativos, así como de las principales asociaciones entre éstas y otras variables organizativas, destacamos los aspectos que pasamos a abordar a continuación.

En lo que concierne a las magnitudes demográficas empleadas (véase tabla 2), hemos apreciado varias posturas a lo largo de la evolución de la corriente *Upper Echelon*. Así pues, en los comienzos de la misma, sobre todo en las investigaciones de carácter teórico, no se emplea una variable demográfica en concreto sino que se hace alusión a las mismas en términos genéricos. A medida que va evolucionando la corriente, y el carácter de los trabajos empieza a ser fundamentalmente empírico, se aprecia, en un primer momento, cómo las investigaciones comienzan a alejarse de esta generalización y a estar más centradas en el análisis específico de más de una de estas magnitudes demográficas en relación con otras magnitudes económicas (estratégica y/o de rendimiento, en la mayoría de las ocasiones); concretándose posteriormente, aún más, este estudio, al analizarse la incidencia específica de un número reducido de estas magnitudes (una o varias en muchas ocasiones) sobre estas magnitudes no demográficas. Adquiere en este sentido, una especial importancia el estudio de los antecedentes funcionales de los altos directivos. Finalmente, ya más recientemente, se puede observar, cómo junto a las tradicionales características demográficas empiezan a considerarse y analizarse, dentro de la corriente demográfica, otras nuevas magnitudes como el género, la raza/etnia, la nacionalidad, los antecedentes socioeconómicos o incluso la diversidad de conocimiento del escalón/nivel superior de las organizaciones (los altos directivos). Este estudio, tal y como podemos apreciar en la tabla 2, todavía es muy reducido.

**Tabla 2: Resultados del análisis de las magnitudes demográficas en función del número de apariciones en las investigaciones de la *Upper Echelon* desde 1984 a 2004.**

| TIPO DE INVESTIGACIÓN | ANÁLISIS DE LAS MAGNITUDES DEMOGRÁFICAS (% SOBRE EL TOTAL DE APARICIONES Y POR CARÁCTER DEL ESTUDIO) |        | MAGNITUD DEMOGRÁFICA ANALIZADA (% SOBRE TOTAL APARICIONES) |        |
|-----------------------|--|--------|--|--------|
| TEÓRICA               | TÉRMINOS GENÉRICOS   | 17,68% |  |        |
| EMPÍRICA              | TÉRMINOS ESPECÍFICOS   | 82,32% | ANTECEDENTES FUNCIONALES                                   | 31,12% |
|                       |  |        | EDAD   | 18,51% |
|                       |  |        | ANTIGÜEDAD EMPRESA   | 14,82% |
|                       |  |        | ANTECEDENTES EDUCATIVOS                                    | 13,34% |
|                       |  |        | ANTIGÜEDAD EN EL EQUIPO                                    | 7,41%  |
|                       |  |        | GÉNERO   | 5,92%  |
|                       |  |        | RAZA/ETNIA   | 3,70%  |
|                       |  |        | EXPERIENCIA INTERNACIONAL                                  | 2,96%  |
|                       |  |        | ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS                               | 0,74%  |
|                       |  |        | DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTOS                                | 0,74%  |
|                       |  |        | NACIONALIDAD   | 0,74%  |
|                       | TOTAL  | 100%   | TOTAL  | 100%   |

Fuente: Elaboración propia

El análisis resultante de aplicar una tabla de contingencia sobre los dos bloques de magnitudes a los que hemos hecho referencia previamente (magnitudes demográficas y no demográficas) nos permite obtener las principales relaciones que han sido analizadas en la literatura demográfica. Unas relaciones que presentamos en la tabla 3, junto con una muestra de los trabajos más relevantes en los que se han abordado.

**Tabla 3: Trabajos y Relaciones analizadas en la literatura demográfica entre las características demográficas de los altos directivos y otras magnitudes organizativas.**

| CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL ALTO DIRECTIVO | OTRAS MAGNITUDES  | INVESTIGADORES/TRABAJOS  |
|---|---|--|
| EDAD  | CRECIMIENTO CORPORATIVO   | Hart y Mellons (1970), Child (1974)  |
|   | TOMA DE DECISIONES  | Taylor (1975), Hitt y Tyler (1991)   |
|   | COHESIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS  | McCain et al (1983), Wagner et al (1984), Ryder (1965), Rhodes (1983)  |
|   | RENDIMIENTO   | Hambrick y Mason (1984), Baysinger y Hoksiskisson (1990), Taylor (1995), Tihanyi et al (2000), Simons et al (1999) |
| ANTECEDENTES FUNCIONALES                        | PERCEPCIÓN DEL ALTO DIRECTIVO DE LA REALIDAD Y/O PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL | Dearborn y Simon (1985), Beyer et al (1997), Waller et al (1995)   |
|   | ESTRATEGIA  | Hitt y Tyler (1991)  |
|   | TOMA DE DECISIONES  | Westphal y Milton (2000)   |

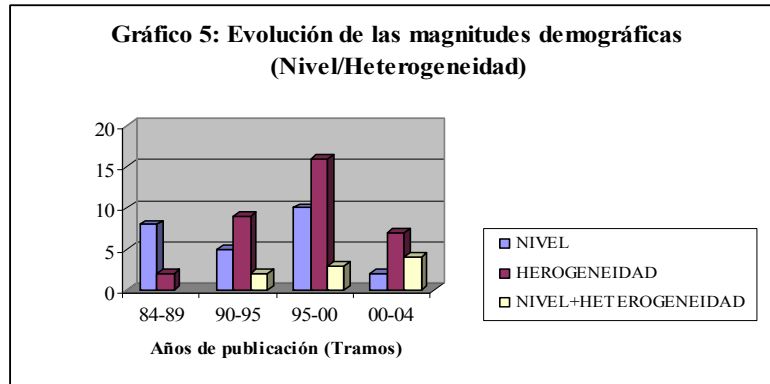
CITIES IN COMPETITION

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
|                           | CAMBIO ESTRATÉGICOS  | Kotin y Sharaff (1967), Wagner et al (1984), Carpenter y Fredrickson (2001)  |
|                           | COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO  | Allen y Cohen (1969), Katz (1982)  |
|                           | RENDIMIENTO  | Keck (1997), Barsade et al (2000), Tihanyi et al (2000), Haleblan y Finkelstein (1999), Bunderson y Sutcliffe (2002) |
| ANTECEDENTES EDUCATIVOS   | CAPACIDAD DE PROCESAR INFORMACIÓN  | Schroder, Driver y Streufert (1967)  |
|                           | INNOVACIÓN CORPORATIVA   | Becker (1970), Rogers y Shoemaker (1971), Kimberly y Evanisko (1981), Hambrick y Mason (1984)                        |
|                           | CAMBIO ESTRATÉGICOS  | Bantel y Jackson (1989), Wiersema y Bantel, (1992), Westphal y Milton (2000)   |
|                           | TOLERANCIA A AMBIGUEDAD  | Dollinger (1984)   |
|                           | RENDIMIENTO  | Tihanyi et al (2000), Carpenter (2002)   |
| EXPERIENCIA INTERNACIONAL | GRADO DE EXPANSIÓN DE LAS EMPRESAS Y ÉXITO DE LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN | Perlmutter (1969), Dichtl et al (1990), Kobrin, (1994)   |
|                           | COMPLEJIDAD INTERNACIONAL/ GRADO DE DIVERSIFICACIÓN                          | Sambharya (1996), Tihanyi et al (2000)   |
|                           | ESTRATEGIA E INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO                                       | Carpenter y Fredrickson (2001)   |
| ANTIGÜEDAD EMPRESA        | VALORES DE LA EMPRESA  | Schmidt y Posner (1983)  |
|                           | GRADO DE COHESIÓN SOCIAL   | Michel y Hambrick (1992)   |
|                           | PERCEPCIÓN DEL ALTO DIRECTIVO DE LA REALIDAD Y/O PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL    | Lawrence y Lorsch (1967), Allen y Cohen, (1969)  |
|                           | COMUNICACIÓN DENTRO DEL EQUIPO   | March y Simon (1958), Zenger y Lawrence, (1989)  |
|                           | RENDIMIENTO  | Murray (1989); Hambrick y D`Aveni (1992); Michel y Hambrick (1992); Pelled et al (1999).                             |

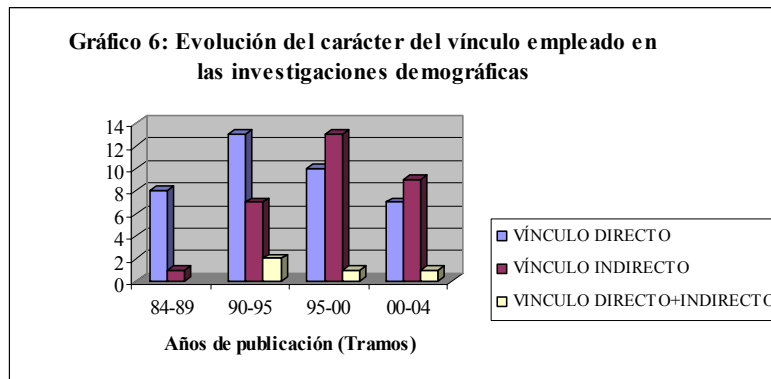
Fuente: Elaboración Propia

En las investigaciones demográficas hemos podido comprobar que en un 48,31% de los artículos no se cita expresamente a la *Upper Echelon* en los fundamentos teóricos del trabajo. Del mismo modo encontramos que un 37,08% de las investigaciones revisadas la resaltan y emplean como única teórica dentro de su cuerpo teórico, mientras que un 6,74% se valen para contrastar sus suposiciones además de esta teoría, de otras como la teoría del aprendizaje conductual, la teoría del comportamiento racional, la teoría de agencia junto con *stewardship theory*, y la teoría de los recursos y capacidades. Hemos de puntualizar que el empleo de estas últimas teorías en la literatura demográfica es de carácter secundario y muy reducido aún, alcanzado la más empleadas (la teoría de agencia junto con *stewardship theory*) un 2,25% sobre el total revisado. Finalmente, destacamos cómo en un 7,87% de los trabajos considerados los investigadores demográficos emplean otras teorías que surgieron con el tiempo a partir de la *Upper Echelon Theory*. Concretamente, la teoría de la semejanza-atracción (*similarity-attraction theory*), y la teoría de la categorización social (*social categorization theory*), en un 2,81% y un 5,06% sobre el total considerado, respectivamente. Y es que, a partir de la afirmación de Hambrick y Mason de que: “los resultados organizativos- la elección de la estrategia y los niveles de rendimiento- están parcialmente preestablecidos por las características directivas propias” (1984, p. 193), muchos son los investigadores

organizativos y estratégicos que han ido más allá de la teoría *Upper Echelons*, “derivando las investigaciones que la tratan en una variedad de teorías” (Carpenter y Fredrickson, 2001, p. 533)



En cuanto a la magnitud demográfica empleada en los trabajos demográficos y la naturaleza del vínculo estudiado, nos gustaría resaltar que los resultados de este trabajo nos permiten identificar, coincidiendo con Camelo et al (2003), dos grandes líneas de trabajo. La primera analiza los efectos del nivel de las características demográficas de los equipos de alta dirección sobre los resultados organizativos; la segunda, más reciente, se centra en el análisis de la dispersión de estas características demográficas (la diversidad/heterogeneidad de las mismas) sobre estos resultados organizativos (véase gráfico 5). Del mismo modo, podemos apreciar, en cuanto a la evolución de esta postura, cómo en un principio, los trabajos tratan de testar la existencia de un vínculo directo entre variables demográficas y resultados organizativos, y posteriormente, lo que se trata de demostrar es la existencia de un vínculo indirecto entre las mismas, empleando para ello, además de las variables en cuestión, otras magnitudes que, posiblemente, influyen en esta relación (como cambio estratégico o innovación) (véase gráfico 6).

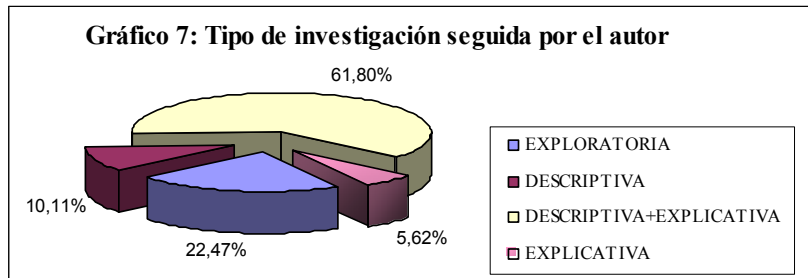


Por último, respecto a los indicadores utilizados, destacamos que la diversidad demográfica ha sido analizada, principalmente, a través del CV de Allison (1978) y el índice de Blau (1977). Ya comentamos previamente que en el estudio de las magnitudes demográficas sobresale el análisis de la diversidad funcional. Es por ello que en este punto encontramos lógico que también sea dominante en estos trabajos demográficos el empleo del índice de Blau (1977) (con un 61,90% sobre el total de trabajos que lo han empleado) sobre el CV de Allison (1978) (aproximadamente un 33,33% del total de trabajos que lo han empleado).

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

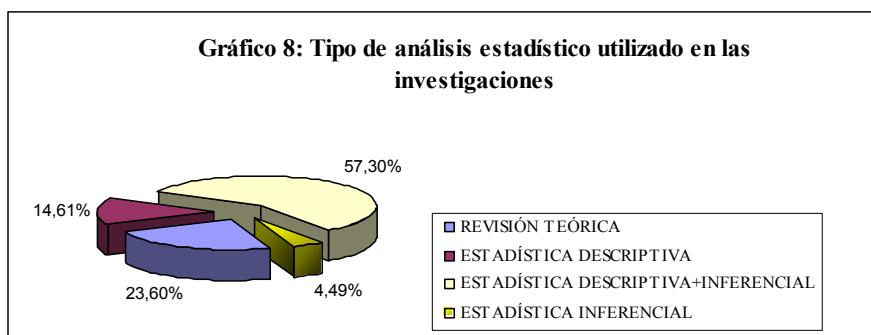
Comenzamos el estudio de las líneas metodológicas que han sido empleadas en la literatura demográfica con el análisis del tipo de investigación que en las mismas han seguido los distintos autores. Para ello, hemos creído conveniente tomar como referencia la clasificación que al respecto proponen Hernández *et al* (1990): exploratoria, descriptiva y explicativa. Una clasificación a la que se suma en este trabajo, la combinación descriptiva-explicativa, ya que según estos autores: “algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva o explicativa, pero no situarse únicamente como tal” (p. 68).

Los resultados de nuestro trabajo (véase gráfico 7) ponen de manifiesto un claro predominio, precisamente, de la combinación de estos dos tipos de investigación (descriptiva+explicativa) propuestos por Hernández *et al* (1990), siendo muy reducido aún, y bastante reciente, el carácter explicativo de las mismas. En estos resultados queda patente la crítica realizada, entre otros, por Bunderson y Sutcliffe (2002), en cuanto a cómo todavía son muy pocos los investigadores que profundizan en los fenómenos demográficos, intentando buscar las razones o las causas que los provocan, siendo mayoritaria la postura que trata simplemente de describirlos.



Al objeto de profundizar y esclarecer un poco más los resultados presentados con anterioridad, se han analizado también en este trabajo otros aspectos metodológicos de las investigaciones demográficas como el tipo de análisis de datos seguido por los autores o las herramientas estadísticas empleadas en las mismas. Con objeto de seguir una línea de acción homogénea, hemos creído oportuno, en cuanto al primero de los aspectos citados, continuar con Hernández *et al* (1990) y utilizar la clasificación que con relación al análisis estadístico de datos éstos proponen (p. 429): a) estadísticas descriptiva: distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, etc.; b) estadística inferencial: pruebas paramétricas, modelos de ecuaciones estructurales, etc.

El gráfico 8 muestra cómo si bien la revisión teórica es importante, sobre todo en los primeros trabajos de la *Upper Echelon*, la combinación de la estadística descriptiva y la inferencial adquiere a medida que transcurre el tiempo y esta postura se va consolidando un papel predominante en la literatura demográfica, siendo difícil de encontrar, aún hoy día, únicamente trabajos metodológicamente centrados en la estadística inferencial.

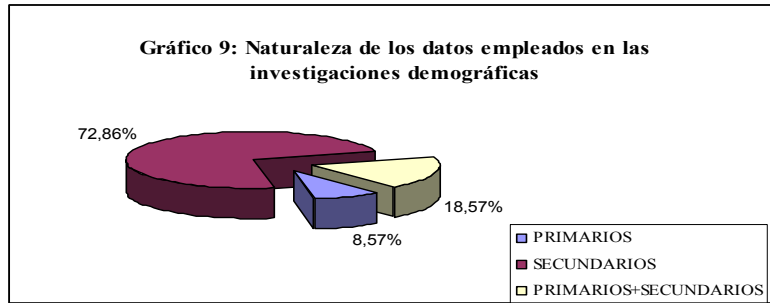


**Tabla 4: Tipo de investigación x Tipo de análisis estadístico empleado en las investigaciones *Upper Echelon***

|                       |                          | Tipo de análisis estadístico empleado |                         |                                       |                         | Total |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-------|
|                       |                          | Revisión Teórica                      | Estadística Descriptiva | Estadística Descriptiva +Inferencia l | Estadística Inferencial |       |
| Tipo de investigación | Exploratoria             | 90%                                   | 10%                     |                                       |                         | 100%  |
|                       | Descriptiva              | 33%                                   | 67%                     |                                       |                         | 100%  |
|                       | Descriptiva +Explicativa |                                       | 9%                      | 91%                                   |                         | 100%  |
|                       | Explicativa              |                                       |                         | 20%                                   | 80%                     | 100%  |

Fuente: Elaboración propia

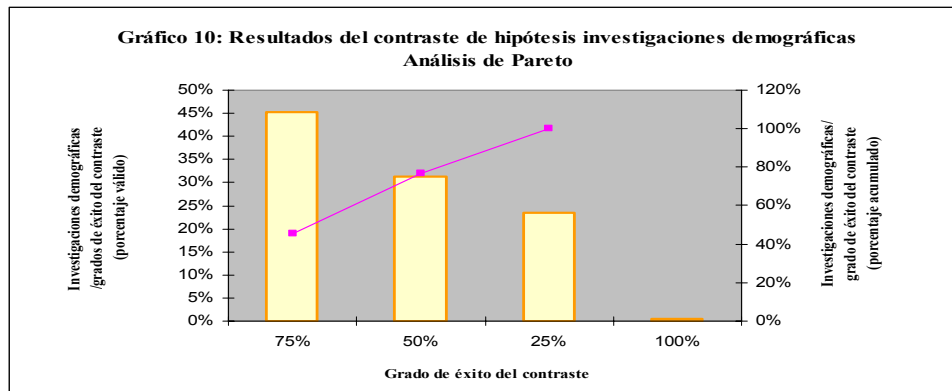
Si observamos la tabla 4 podemos apreciar además que el 90% de la investigación demográfica exploratoria fundamenta metodológicamente sus hallazgos basándose en los resultados alcanzados tras realizar revisiones teóricas, mientras que el 67% de la investigación demográfica descriptiva se vale de estadísticos descriptivos y un 80% de la investigación demográfica explicativa emplea estadística inferencial, siendo mayoritaria la investigación demográfica que se vale de la combinación de herramientas descriptivas (principalmente) junto con alguna que otra inferencial. Precisando un poco más diremos que, en los análisis de datos que se han realizado en la literatura *Upper Echelon*, es predominante el empleo de instrumentos estadísticos como los estadísticos descriptivos, el análisis de correlación y el análisis de regresión lineal simple. Teniendo un carácter mucho más reducido y reciente (sólo unos cuantos trabajos), el uso en las mismas de instrumentos estadísticos mucho más complejos como el análisis de regresión lineal múltiple y el modelo de ecuaciones estructurales. Estos resultados bien podrían asociarse con la debilidad metodológica a la que, autores como Murray (1989), achacaban las contradicciones obtenidas en los hallazgos alcanzados en la corriente demográfica. Una postura con la que coincidimos en parte y una situación frente a la que creemos también que se está actuando dentro de la corriente demográfica con el empleo, aunque todavía muy reducido, dentro de sus publicaciones, de instrumentos estadísticos más potentes y complejos.



Finalmente, en relación con la metodología de los trabajos de la *Upper Echelon* señalar, en primer lugar, que son investigaciones en las que, mayoritariamente, la población de referencia es la gran empresa norteamericana. La práctica más extendida consiste en extraer una muestra dentro del ranking realizado por publicaciones de consolidado prestigio entre la comunidad académico-empresarial como *Forbes 500* o *Fortune 100*, sin concretar dicho estudio en ningún sector empresarial específico. Y, en segundo lugar, que la información empleada en estas publicaciones es predominantemente de carácter secundario (véase gráfico 9), siendo ésta generalmente extraída de potentes bases de datos, que son de libre y fácil acceso.

## BALANCE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Si bien en la literatura demográfica predominan los trabajos cuyo propósito último es demostrar empíricamente los resultados que se obtienen a partir de la formulación de hipótesis de trabajo y/o la elaboración de un modelo teórico (un 79,78% frente a un 20,22%), no obstante, también hemos encontrado cómo dentro de la misma, sólo un porcentaje reducido de estas publicaciones presentan modelos teóricos que explican el comportamiento del fenómeno analizado (un 22,54% de los trabajos), siendo la postura mayoritaria la de contrastar sólo las hipótesis que existen en torno a las relaciones entre las distintas magnitudes que forman parte del fenómeno a estudiar (un 77,46% de los trabajos). Además, en estas publicaciones, los resultados obtenidos tras aplicar Pareto sobre el grado de éxito del contraste nos permite concluir que, aproximadamente, en el 80% de los trabajos se alcanza un grado de éxito en el contraste de las premisas iniciales que situamos en torno al 50-75% (véase gráfico 10). Unos resultados no muy concluyentes, como se apunta dentro de la *Upper Echelon*, pero consideramos que dentro de un rango bastante aceptable.





## 5. REFLEXIONES FINALES

- Hambrick y Mason en 1984 manifestaron que las organizaciones no eran más que el reflejo de sus altos directivos, siendo las características demográficas de estos individuos determinantes de la elección estratégica y, a través de esta elección, del rendimiento organizativo. Con ello, Hambrick y Mason sientan las bases de una corriente de pensamiento (*Upper Echelon Theory*) que a lo largo de los últimos veinte años además de tener una amplia aceptación en la literatura estratégica y organizativa, es objeto de críticas por parte de posturas enfrentadas sumidas en un gran debate/controversia que parece no tener solución.
- Dentro de esta caja negra de la demografía organizativa, uno de los pocos aspectos que parece que reconocen una gran mayoría de los autores, es la carencia de contenido empírico que presentan las investigaciones. No obstante, nos llama la atención que, tal y como recogemos en este trabajo, las suposiciones iniciales de Hambrick y Mason (1984), todavía, hoy en día, sigan sin ser contrastadas a través de un fuerte sustento empírico. Y es que, tal y como hemos podido apreciar en la revisión bibliográfica, a lo largo de estos veinte años, la mayoría de las investigaciones recogidas en la literatura demográfica han presentado un marcado carácter descriptivo, teniendo por objeto, principalmente, familiarizar al investigador con el tópico de la demografía directiva. Un fenómeno para el que unos han desarrollado métodos destinados a un estudio posterior más profundo, y otros, la inmensa mayoría, han analizado tanto sus manifestaciones como sus componentes. Creemos que el gran debate/controversia generada en torno a la misma ha dado lugar a que estos investigadores demográficos opten por esta línea de acción descriptiva, más cómoda, fácil y menos arriesgada que la explicativa.
- Esta aversión al riesgo que apreciamos en la literatura demográfica es palpable también, además de por la metodología empleada (es generalizado el empleo de dos únicos indicadores: Blau (1977) y CV Allison (1978); el análisis de la información a través de estadísticos descriptivos, análisis de correlación y de regresión lineal; los datos son principalmente secundarios...), por el hecho de que todos estudian las mismas características demográficas y las mismas relaciones entre éstas y otras magnitudes no demográficas. Es decir, son muy pocos los que se apartan de “la línea de acción” ampliamente aceptada. Ello nos lleva a pensar que, como apuntan Dick y Casell (2002), quizás el problema de la caja negra de la demografía directiva radique en que el estudio de la *Upper Echelon* ha tendido a ofuscarse en algunos aspectos teóricos y metodológicos vinculados a esta área de conocimiento pudiendo encontrarse la raíz de esta problemática en esta tendencia universalista y partidista que la caracteriza.
- En líneas generales, creemos que durante todos estos años se ha “bordeado” el problema de la demografía directiva. Preocupados, principalmente, por la “idoneidad” de los resultados a obtener, la investigación se ha centrado en las variables demográficas y no demográficas a estudiar, en las relaciones entre las mismas que describir, en el modelo a plantear... y parece dejar en el olvido el medio que nos permitirá pasar desde nuestros propósitos a nuestros resultados finales: la fortaleza de la metodología empleada, como ya en su día apuntó Murray (1989).

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E. y Fombrun, C.J. (1992): "Forging the Iron Cage: Interorganizational Networks and the Production of Macro-Culture", *The Journal of Management Studies*, vol.29, nº2, pp. 175-195.
- Aldrich, H. (1979): *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992): "Demography and design: predictors of new product team performance", *Organization Science*, vol. 3, nº 3, pp. 321-341.
- Araujo Cabrera, Y. y García Falcón, J.M. (1999): *Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: Una aplicación empírica en PYMEs comerciales e industriales*. Fundación FYDE - Caja Canarias, Ed.
- Arquer Armangué, J. (1979): *La empresa familiar*. Colección La Empresa y su Entorno. Ed. Universida de Navarra, S.A.
- Athanassiou, N. y Nigh, D. (1999): "The impact of U.S. company internationalization on top ma-nagement team advice networks: a tacit knowledge perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 83-92.
- Bales, R. y Borgatta, E. (1955): "Size of group as a factor in interaction profile. In A. Hare, E. Borgatta y R. Bales (Eds.), *Small groups; Studies in social interaction*, pp. 495-512, New York: Knopf.
- Baliga, B. R.; Moyer, C.; y Rao, R. S. (1996): "CEO duality and firm performance: What's the fuss?" *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 41-43.
- Bantel, K. A y Jackson, S.E. (1989): "Top management and innovation in banking: Does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124.
- Bantel, K. A. (1993): "Top team, environment and performance effects on strategic planning formality", *Group and Organization Management*, vol. 18, nº4, pp. 436-458.
- Barsade, S.G.; Ward, A.J.; Turner, J.D.F. y Sonnenfeld, J.A. (2000): "To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 802-836.
- Baysinger, B. D. y Hoksiksson, R.E. (1990): "The composition of boards of directors: Performance effects of changes in board composition", *Journal of Law and Economics*, vol. 1, pp. 101-124.
- Beal, R.; Beal, M. y Yasai-Ardekani, M. (2000): "Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies", *Journal of Management*, vol. 26, nº4, 733-762.
- Blau, P. M. (1977): *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.
- Boeker, W. B. y Goodstein, J. (1991): "Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on change in board composition", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 805- 826.
- Boeker, W. B. (1997a): "Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº1, pp. 152-170.
- Boyd, B. K. (1995): "CEO duality and firm performance: a contingency model", *Strategic Ma-nagement Journal*, vol. 16, pp. 301-312.
- Brickson, S. (2000): "The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, pp. 82-101.
- Browder, D. (1995): "Shareholders are valuing diversity", *Directors and Boards*, vol.19, pp. 12-15.
- Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. M. (2002): "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects", *Academy o Management Journal*, vol. 45, nº5, pp. 875- 893.
- Bunderson, J. S. (2003): "Team member functional background and involvement in management teams: direct effects and the moderating role of power centralization", *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº4, pp. 458- 474.
- Camelo Ordaz, C.; Valle Cabrera, R. y Hernández Lara, A.B. (2003): "Relación entre el equipo de alta dirección y la capacidad de innovación de las empresas" *Libro de Actas del XIII Congreso de ACEDE*, pp. 1-30.
- Carlson, R. O. y Karlsson, K. (1970): "Age, cohorts, and the generation of generations", *American Sociological Review*, vol.35, pp. 710-718.
- Carlson, R. O. (1972): *School superintendents: Career and performance*. Columbia, Ohio: Merrill.
- Carpenter, M. A. (2000): "The price of change: the role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms", *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1179- 1198.
- Carpenter, M. A. y Fredrickson, J. W. (2001): "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty", *Academy of Management Journal*, vol.44, nº3, pp. 533-545.
- Carpenter, M. A. (2002): "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 275-284.
- Chatman, J. A. y Flynn, F. F. (2001): "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams", *Academy of Management Journal*, vol.44, nº 5, pp. 956-974.
- Child, J. (1974a): "Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, vol. 11, pp. 13-27.
- Denis, D. J. y Denis, D. K. (1995): "Performance Changes Following Top Management Dismissals", *The Journal of Finance*, vol. 1, nº4, pp. 1029-1057.
- Eisenhardt K. M., Kahwajy, J. L. y Bourgeois, L. J. III (1997a): "Conflict and strategic choice: how top management team disagree", *California Management Review*, vol. 39, nº 2, pp. 42-62.

- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1990): "Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-504.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. C. (1996): *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West.
- Fiol, C. M. y Huff, A. S. (1992): "Maps for managers: where are we? Where do we go from here?", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 267-285.
- Fligstein, N. (1991): "The structural transformation of American industry: an institutional account of the causes of diversification un the largest firms, 1919-1979", In W.W. Powell y P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 311-337. Chicago: University of Chicago Press.
- García Cruz, R.; Arenas Gaitán, J. y Espasandín Bustelo, F. (2001): "Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas", *AEDEM, X International Conference*, Reggio Calabria, Italia, pp. 381-395.
- Golden, B. R. y Zajac, E. J. (2001): "When will boards influence strategy? Inclination x Power=Strategic Change", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1087-1111.
- Goll, I.; Sambharya, R. B. y Tucci, L. A. (2001): "Top management team composition, corporate ideology and firm performance", *Management International Review*, vol. 41, pp. 109-129.
- Goodstein, J. y Boeker, W. (1991): "Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change", *Academy of Management Journal*, vol 34, n° 2, pp. 306-330.
- Grimm, C. M. y Smith, K. G. (1991): "Management and organizational change: a note on the railroad industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 7, pp. 557-562.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 1, pp. 25-41.
- Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996): "Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness", In J.T. Spence, J.M. Baerley y J. Foss (Eds.) *Annual Review of psychology*, vol. 47, pp. 307-338. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1999): "The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioural learning perspective", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 29-56.
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 193-206.
- Hambrick, D. C. y Finkelstein, S. (1987): "Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes", In B. M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 9, pp. 369-406. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Hambrick, D. C. y D'Aveni, R. A. (1992): "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, vol. 38, n° 10, pp. 1445-1466.
- Hambrick, D. C.; Geletkanycz, M. y Fredrickson, J. (1993): "Top executive commitment to the status quo: A test of some of its determinants", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 410-418.
- Hambrick, D.C. (1994): "Top management team groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label". In B. M Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 16, pp. 171-214, Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C.; Chen, M. J; y Cho, T. (1995): "Top management team heterogeneity and competitive behaviours of the firm", *Working paper*, Columbia University Business School.
- Hambrick, D.C.; Cho, T.S. y Chen, M. (1996): "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 659-684.
- Harrison, D. A.; Price, K. H.; Gavin, J. H. y Florey, A. T. (2002): "Time, teams, and task performance: Changing effects of diversity on group functioning", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 1029- 1045.
- Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001): "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, pp. 13-28.
- Hunt, J. G; Boal, K. B. y Sorenson, R. L. (1990): "Top management leadership: inside the black box", *Leadership Quarterly*, vol. 1, pp. 41-65.
- Jackson, S. E. (1991): "Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse work force", In *Group Process and Productivity*, Worchel, S. Wood W. Simpson JA (Eds). Sage: Newbury Park, CA; pp. 138-173.
- Jackson, S. E.; Brett, J. F; Sessa, V.I.; Cooper, D. M; Julin, J. A. y Peyronnin, K. (1991): "Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 5, pp. 675-689.
- Jackson, S. E. (1992): "Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issues processing", In P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, pp. 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jackson, S. E.; Stone, V. y Alvarez, E. (1993): "Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team old timers and newcomers", In L.L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 15, pp. 45-109. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jackson, S. E. y Ruderman, M. N. (Eds.) (1995): *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jehn, K. A.; Nortcraft, G. B. y Neale, M. (1999): "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance workgroups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 741-763.

## CITIES IN COMPETITION

- Kazanjian, R. K. y Drazin, R. (1987): "Implementing internal diversification: contingency factors for organization design choices", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 342-354.
- Keck, S. L. (1997): "Top management team structure: differential effects of environmental context", *Organization Science*, vol. 8, pp. 143-156.
- Kilduff M.; Angelmar, R. y Mehra, A. (2000): "Top management team diversity and firm performance: examining the role of cognitions", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, pp. 21-34.
- Knight, D.; Durham, C. C. y Locke, E. A (2001): "The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, pp. 326-338.
- Kotter, J. (1982a): *The general manager*. The Free Press.
- Kotter, J. (1982b): "What effective managers really do", *Harvard Business Review*, vol. 60, n° 6, pp. 156-167.
- Lant, T. K.; Milliken, F. J. y Batra, B. (1992): "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 585-608.
- Lawrence, B. S. (1997): "The black box of organizational demography", *Organization Science*, vol. 8, n° 1, pp. 1-22.
- Li, T. y Cavusgil, S.T. (1995): "A classification and assessment of research streams in international marketing" *International Business Review*, vol. 4, n° 3, 251-277.
- McCain, B. E.; O'Reilly, C. y Pfeffer, J. (1983): "The effects of departmental demography on turnover: the case of a university", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 4, pp. 626-641.
- Michel, J. G. y Hambrick, D. C. (1992): "Diversification posture and top management team characteristics", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 1, pp. 9-37.
- Miller, C. C.; Burke, L.M. y Glick, W. H. (1998): "Cognitive diversity among upper echelon executives: Implications for strategic decision processes", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 39-58.
- Milliken, F. J. y Martins, L. L. (1996): "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 402-433.
- Murray, A. I. (1989): "Top management group heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 125-141.
- Norburn, D. y Birley, S. (1988): "The top management team and corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 3, pp. 225-237.
- O'Reilly, C. A. III; Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989): "Work group demography, social integration, and turnover", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 21-37.
- O'Reilly, C. A. III y Flatt, S. (1989): *Executive team demography, organizational innovation and firm performance*, Working paper, University of California, Berkeley.
- Pegels, C. C.; Song, Y. I. y Yang, B. (2000): "Management heterogeneity, competitive interaction groups and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 911-923.
- Pelled, L. H. (1996): "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes. An intervening process theory", *Organization Science*, vol. 7, pp. 615-631.
- Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M. y Xin, K. R. (1999): "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 1-28.
- Pettigrew, A. M. (1992): "On studying managerial elites", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 163-182.
- Pfeffer, J. (1981): "Some consequences of organizational demography: potential impacts of an aging workforce on formal organizations", In S.B. Kiesler, J. N. Morgan y v. K: Oppenheimer (eds.), *Aging social change*, pp. 291-329. New York: Academic Press.
- Pfeffer, J. (1983): Organizational demography, In L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behaviour*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 299-357.
- Pfeffer, J. (1985): "Organizational Demography: Implications for Management", *California Management Review*, vol. 28, n° 1, pp. 67-81.
- Pitcher, P. y Smith, A. D. (2001): "Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies", *Organization Science*, vol. 12, pp. 1-18.
- Priem, R. L. (1990): "Top management group factors, consensus, and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 6, pp. 469-479.
- Priem, R. L.; Lyon, D. W. y Dess, G. G. (1999): "Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research", *Journal of Management*, vol. 25, n° 6, pp. 935-953.
- Rajagopalan, N. y Datta, D. (1996): "CEO characteristics: does industry matter? *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, pp. 197-215.
- Rhodes, S. (1983): "Age- related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 93, pp. 328-363.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977): "Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 653-664.
- Sambharya, R. B. (1996): "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 739-746.
- Sanders, W. G y Carpenter, M. A (1998): "Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure", *Academy of Management Journal*, vol.41, pp.179-199.

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Schnore, L. F. y Alford, R. R. (1963): "Forms of government and socioeconomic characteristics of suburbs", *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, pp. 1-17.
- Simons, T.; Pelled, L. H. y Smith, K. A. (1999): "Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6, pp. 662-673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P. Jr., O'Bannon, D. P. y Scully, J. A. (1994): "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 412-438.
- Taylor, R. N. (1995): "Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 74-81.
- Tihanyi, L.; Ellstrand, A. E.; Daily, C. M y Dalton, D. R. (2000): "Composition of the top management team and firm international diversification", *Journal of Management*, vol. 26, n° 6, pp. 1157-1177.
- Tsui, A. S. y O'Reilly, C.A. III (1989): "Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 2, pp. 402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. y O'Reilly, C. A. (1992): "Being different: relational demography and organizational attachment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 549-579.
- Wagner W.; Pfeffer, G. J. y O'Reilly, C. A. (1984): "Organizational demography and turnover in top-management groups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 74-92.
- Waller, M. J.; Huber, G. P. y Glick, W. H. (1995): "Functional background as a determinant of executives' selective perception", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 4, pp. 943-974.
- West, C. T. Jr y Schwenk, C. R. (1996): "Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 7, pp. 571-576.
- Westphal, J. D. y Milton, L. P. (2000): "How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards", *Administrative Science Quarterly*, vol.45, pp. 366-398.
- Westphal, J.D. y Fredrickson, J. W. (2001): "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1113-1137.
- Wiersema, M. F. y Bantel, K. A. (1992): "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 1, pp. 91-121.
- Wiersema, M. F. y Bird, A. (1993): "Organizational demography in Japanese's firms: group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 5, pp. 996-1025.
- Williams, K. Y. y O'Reilly, C. A. (1999): "The complexity of diversity: a review of 40 years of research", In R. I. Sutton and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 21, pp. 77-140. Stamford, CT: JAI Press.
- Zenger, Todd R. y Lawrence, B.S. (1989): "Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communications", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°2, pp. 353-376.