

## **Acercas del estudio de las élites gerenciales**

Andrew M. Pettigrew\*

**E**l propósito de este artículo es sintetizar y revisar críticamente los elementos que se desarrollan en la investigación sobre las élites gerenciales. El documento evalúa varias tradiciones intelectuales y estudios de las élites gerenciales, y luego ofrece una agenda de investigación para futuros trabajos académicos en esta importante y descuidada área de la investigación en ciencias sociales.

Ciertamente, la frase "élite gerencial" no es neutra. De hecho, muchos académicos han articulado una gran tradición de debates cargados de valor alrededor del término "élite" (Giddens, 1974; Field y Higley, 1980). Pero si el término élite es emotivo y, para algunos, está analíticamente cargado de valor, también tiene la virtud de ser inclusivo en las ciencias sociales. Esto es importante para los objetivos de este artículo, que se está escribiendo en parte con la finalidad de reunir aspectos de la literatura sociológica, organizacional y administrativa que en el pasado no se habían comunicado entre sí. Entonces, ¿a quién vamos a abarcar en este término inclusivo de élite gerencial? Dicho en términos generales, el punto de interés se encuentra en los que ocupan puestos de autoridad formalmente definidos, los que están a la cabeza o en posiciones estratégicas dentro de organizaciones privadas y públicas de distintos tamaños. Institucionalmente, el interés está, en el primer caso, en los que ocupan los puestos que llevan títulos tales como presidente de la junta directiva, presidente, funcionario ejecutivo en

---

Traducción del inglés de Susana Moreno Parada.

\* El autor es profesor de la Universidad de Warwick, Inglaterra.

jefe, director administrativo, o director interno o externo. Sin embargo, el punto central va más allá de las personas que ocupan dichos puestos en tanto individuos, y toma en cuenta el comportamiento de grupos de actores en la medida que funcionan como juntas directivas, comités ejecutivos o grupos de alta gerencia. Al comenzar con los que ocupan un cargo o al agrupar formalmente a los individuos no se hace suposición alguna acerca de que el poder reside en los que se encuentran en el ápice estratégico de la organización. Existen amplias pruebas empíricas de organizaciones de muchos tipos, en diversas sociedades, de que el poder y la influencia de quienes ocupan puestos de alto nivel se ven limitados por la fuerza compensadora de otras personas que están dentro y fuera de sus propias organizaciones, así como por los reglamentos, las tradiciones y otros acuerdos institucionales (Mechanic, 1964; Pettigrew, 1973; Herman, 1981). La cuestión del poder relativo de las élites gerenciales y de otro tipo es un tema empírico crucial.

Los sociólogos y los científicos sociales nos recordarán rápidamente que el estudio de las élites gerenciales tiene que incluir no sólo a los dirigentes de instituciones políticas y de negocios, sino también a "miembros de los medios de comunicación, sindicatos, instituciones educativas, culturales y religiosas y asociaciones de voluntarios" (Mizruchi, 1992, p. 18). El punto central del análisis no es sólo el poder y el control dentro de una institución o dentro de una gama más amplia de instituciones, sino ver hasta qué punto y en qué condiciones puede haber un círculo interno de dirigentes de negocios "que definan y promuevan las necesidades compartidas de las grandes corporaciones [...] y den coherencia y dirección a las políticas del negocio" (Useem, 1984, p. 3).

Si bien los propósitos y las actividades de las élites gerenciales son una fuente de fascinación en la conversación cotidiana y en las historias periodísticas acerca del destino de las grandes empresas (Auletta, 1991), el estudio de las élites dentro de las instituciones y las sociedades por parte de los científicos sociales sigue siendo muy escaso. Las dificultades de acceso han sido y siguen siendo una fuente de limitaciones para el estudio de las élites. Ya en 1957, Kahl afirmaba que "los que se sientan entre los poderosos no invitan a los sociólogos para que vean la manera en que toman las decisiones acerca de cómo controlar el comportamiento de los demás" (Kahl, 1957, p. 10). Pahl y Winkler (1974), Norburn (1989) y muchos otros han dado a conocer las dificultades prácticas reales para acercarse a lo más alto de las grandes instituciones. Pero los problemas de acceso no son infranqueables.

Wilson y Lupton (1959) usaron por primera vez, y hábilmente, los datos de publicidad disponibles para revelar las redes interconectadas de la ciudad de Londres, y en fechas más recientes Kosnik (1987) y Davis (1991) usaron astutamente los datos de archivo para mostrar lo que se puede hacer a partir de fuentes públicas. De igual modo, la tradición de la Harvard Business School de trabajar con las juntas directivas y con los ejecutivos en jefe (Mace, 1971; Gabarro, 1987; Vancil, 1987; y Lorsch y MacIver, 1989) demuestra que se puede negociar el acceso directo a las figuras clave y a los procesos importantes. La actual tradición de investigar los procesos de cambio estratégico de alto nivel en el Reino Unido que han hecho, por ejemplo, Pettigrew (1985a), Johnson (1987), Smith, Child y Rowlinson (1991) y Pettigrew y Whipp (1991) debe ofrecer señales más optimistas de que el acceso sustancial a las élites gerenciales es posible, incluso en una sociedad cuyas normas de privacidad son aún mayores que las acostumbradas en Estados Unidos. Sigo confiando en que las dificultades de acceso no deben impedir, por sí mismas, el desarrollo de las élites gerenciales como un campo de estudio empírico.

La secuencia del estudio de las élites gerenciales puede caracterizarse por seis temas:

- 1) Las interrelaciones de las juntas directivas y el estudio del poder institucional y societal.
- 2) El estudio de las juntas directivas y de los directores.
- 3) La composición y las correlaciones de los equipos de alta gerencia.
- 4) Los estudios del liderazgo estratégico, la toma de decisiones y el cambio.
- 5) La compensación del ejecutivo en jefe.
- 6) La selección y la sucesión del ejecutivo en jefe.

El presente artículo no pretende revisar estas seis áreas, a menudo muy separadas de la investigación intelectual. El propósito será, más bien, elegir las tres primeras porque ofrecen numerosas posibilidades analíticas. Ante todo, hay fuertes y diferenciadas tradiciones intelectuales en dos de las tres áreas. El estudio de las interrelaciones entre juntas directivas se centra claramente en el análisis estructural de los negocios en su contexto societal y en un enfoque metodológico caracterizado por el uso de las técnicas cuantitativas del análisis de redes. Entre los estudiosos representativos de esta tradición se encuentran

Burt (1983), Clawson, Neustadtl y Scott (1992), Galaskiewicz (1985), Mintz y Schwartz (1985), Mizruchi (1992), Palmer (1983), Pfeffer y Salancik (1978), Stokman, Scott y Ziegler (1985), Useem (1984) y Whitt (1982).

La investigación sobre equipos de alta gerencia tuvo un nuevo empuje en 1984 con el documento de Hambrick y Mason que establecía una agenda de investigación para el estudio de los "altos rangos" en los negocios. Desde entonces, ha surgido un patrón de trabajo notable que vincula las características demográficas de los equipos de alta gerencia con una variedad de resultados organizacionales como el desempeño, la capacidad de innovación y el cambio estratégico. Estudios ilustrativos de esta tradición son los de D'Aveni (1990), Finkelstein y Hambrick (1990), Hambrick y D'Aveni (1991), Keck y Tushman (1991), Norburn y Birley (1988), O'Reilly, Snyder y Boothe (1992), y Wiersema y Bantel (1992). Con la notable excepción de D'Aveni, esta investigación no ha buscado ni encontrado conexiones con la investigación sociológica de las élites y las interrelaciones de las juntas directivas. Al igual que la investigación de las interrelaciones, la investigación de equipos de alta gerencia se mantiene unida por un enfoque metodológico común, pero esta vez consiste en el uso de datos demográficos y del análisis de variables múltiples, y no en la red en que se basa el análisis de variables múltiples.

Sin duda alguna, la más débil de estas tres áreas de investigación es el trabajo acerca de la composición y el funcionamiento de las juntas directivas y las actividades de directores internos y externos. Gran parte de la bibliografía a este respecto es "no académica, incluso no analítica, y depende de suposiciones preceptivas incuestionables" (Pettigrew, 1992). Sin embargo, existen algunos pilares académicos que sobresalen en el desarrollo de este enfoque intelectual que se ilustra, por ejemplo, en el trabajo empírico de Bradshaw, Murray y Wolpin (1992), Goodstein y Boeker (1991), Herman (1981), Kosnik (1987), Lorsch y MacIver (1989), Mace (1971), Norburn (1989), Pahl y Winkler (1974), Pearce y Zahra (1991), Stewart (1991) y Zajac (1990). Y sin embargo, esta investigación no ha desarrollado ni un enfoque metodológico coherente ni un conjunto sólido de categorías conceptuales y hallazgos. Siguen sin desarrollarse los vínculos con la investigación sobre las interrelaciones de las juntas directivas y los equipos de alta gerencia. Todo el campo de investigación de las juntas directivas y los directores sigue esperando un enérgico liderazgo intelectual.

Este artículo está compuesto de cuatro secciones. Las tres prime-

ras caracterizan las suposiciones fundamentales y los hallazgos principales de la investigación sobre las interrelaciones de las juntas directivas, y entre las juntas directivas y los equipos de alta gerencia. Cada sección identifica las fortalezas y las debilidades de las tres áreas de investigación y sugiere algunos de los temas más útiles y cuestionamientos para futuras investigaciones.

Puesto que las tres áreas de investigación se revisan desde un punto de vista crítico, el artículo se ha visto obligado a prescindir de cierta profundidad en cuanto a presentación. Sin embargo, se toman en cuenta las tendencias centrales de cada tradición de investigación, y en la cuarta y última sección se anuncia con claridad el inicio de una nueva tradición de investigación para las tres áreas, que combina un análisis contextual y procesal de las élites gerenciales (Pettigrew, 1990, 1992).

### **Las interrelaciones de las juntas directivas y el estudio del poder institucional y societal**

La investigación en esta tradición es reconocidamente sociológica. El punto central es el análisis del poder de los negocios y la élite corporativa arraigado en las técnicas cuantitativas del análisis de redes. Hay menos preocupación por la estructura de las relaciones de poder dentro de las organizaciones individuales, que por las relaciones sociales entre las empresas. De este modo, Scott (1991, p. 182) dice que el trabajo en esta área se centra "en las redes sociales en que están imbuidas las empresas y en la importancia de contemplarlas como campos de poder". La suposición sociológica más profunda de este trabajo vuelve a retomar la tesis de inclusión de Granovetter (1985) según la reinterpreto Mizruchi (1992, p. x): "la capacidad de los negocios para cumplir sus metas debe estudiarse finalmente en el contexto de las acciones de otros segmentos de la sociedad". Reunida más por el método que por la teoría, durante los últimos 20 años se ha desarrollado una fuerte tradición de trabajo que sugiere que las estructuras de las relaciones interorganizacionales son consecuencia de la dependencia de recursos administrativos (Pfeffer y Salancik, 1978); de la acción de clase (Zeitling, 1974); de la formación de círculos internos de poder corporativo en la sociedad (Useem, 1984); de las actividades políticas de los negocios (Mizruchi, 1992; Clawson *et al.*, 1992); y de los donativos caritativos en ambientes regionales (Galaskiewicz, 1985) y nacionales (Useem, 1991). Esta in-

investigación se ha revisado exhaustivamente en Glasberg y Schwartz (1987), Scott (1991), Mizruchi y Schwartz (1987), y Davis y Powell (1992). Si bien esta corriente de investigación ha tenido sus revisores y comentaristas descriptivos, apenas en fechas recientes se ha puesto una mayor atención crítica a la evaluación de los resultados aditivos de dicho trabajo. Entre los revisores críticos notables se encuentran Zajac (1988, 1992), Stinchcombe (1990), Davis (1992), y Davis y Powell (1992).

Un punto central del enfoque de redes es la opinión de que las interrelaciones de las juntas directivas representan nexos políticos y sociales, así como comerciales. Se dice que existe una interrelación de las juntas directivas cuando un individuo ocupa un puesto en dos o más juntas corporativas. En el análisis se pueden incluir vínculos directos e indirectos. Existen vínculos indirectos cuando los directores de las empresas *A* y *B* no ocupan un puesto en la junta del otro, pero están relacionados porque son miembros de una tercera junta directiva. Zajac (1992, p. 13) afirma que mientras el estudio de los vínculos indirectos aumenta el número de vínculos que se pueden descubrir, este nuevo agregado al análisis de redes tan sólo se añade a los problemas sistémicos en la evaluación de la importancia de un conjunto más amplio.

Como han observado Davis y Powell (1992), y otros, lo que unifica a la investigación sobre las interrelaciones es un método, más que una teoría. Sonquist y Koenig (1975) describen los avances en teoría de gráficas y algoritmos, así como en programas de cómputo relacionados que han permitido a las investigaciones de redes aislar e identificar vínculos entre corporaciones y otros grupos de interés. Además de este enfoque metodológico común, una o dos bases de datos han sido cruciales para darle interés al estudio de las interrelaciones de las juntas directivas. Una fuerza impulsora notable ha sido la base de datos desarrollada por Schwartz en la Universidad Estatal de Nueva York, en Stony Brook. De hecho, el grupo de académicos de Stony Brook (Schwartz, Mintz, Glasberg, Mizruchi y Palmer) se ha constituido en una parte crucial de la red académica que lanzó y perpetuó la tradición de investigación en las interrelaciones de las juntas directivas.

Pero ¿cuáles son los descubrimientos empíricos congruentes que se pueden deducir de las investigaciones de redes? Después de una lectura muy cuidadosa de casi todos los estudios originales y de sostener conversaciones personales con algunos de los académicos clave, este autor encuentra muy difícil resumir los patrones fundamentales de esos estudios de las interrelaciones de las juntas directivas. Parte de la razón

para la dificultad en identificar hallazgos inequívocos radica en que se impugnaron los resultados anteriores, aparentemente concluyentes. Por ejemplo, Zajac (1988) utilizó la base de datos de Schwartz de 1969 para cuestionar exitosamente las conclusiones previas acerca de las relaciones colusorias entre empresas competidoras en las industrias química, de metales primarios y de equipo de transporte. Volviendo a analizar el mismo conjunto de información, pero esta vez utilizando una comparación con un grupo de control, Zajac (1988, p. 436) es capaz de poner en duda el trabajo anterior de Dooley (1969) y de Burt (1980) y afirmar que "las interrelaciones de las juntas directivas entre empresas competidoras no son importantes en cuanto a número y probablemente tampoco en cuanto a significado". Sin embargo, un obstáculo aún mayor al reconocimiento de patrones en los hallazgos se deriva de las interpretaciones teóricas tan diferentes que se hacen de los resultados de las interrelaciones.

El exitoso intento de Mizruchi (1992) por describir la historia del desarrollo de las diferentes interpretaciones y marcos teóricos utilizados para exponer los hallazgos de las redes lo lleva a tratar de elaborar una síntesis de los teóricos interorganizacionales y de clase, en lo que describe como un modelo interorganizacional de cohesión de clase. Pero este esfuerzo hercúleo de síntesis intelectual no puede cubrir con papeles las grietas de las diferentes tradiciones intelectuales, o los hallazgos empíricos incongruentes.

Las dos interpretaciones teóricas que se aíslan más fácilmente en los datos de las interrelaciones son los teóricos de la dependencia de recursos y los de la teoría de clase. Por ejemplo, los enfoques de la dependencia de recursos, como los de Pfeffer y Salancik (1978), sostienen que las interrelaciones son mecanismos diseñados para reducir las incertidumbres creadas por las relaciones de dependencia que se desarrollan entre las empresas. Dichos vínculos, si bien están muy difundidos, son normalmente vistos como actos instrumentales particulares de una empresa en relación con la otra y no representan entidades de toda la clase. En esta tradición, el propósito de las interrelaciones puede ser reducir la incertidumbre, realizar apropiaciones o difundir información.

Los teóricos que se basan en la clase interpretan a las interrelaciones de las juntas directivas como prueba de los lazos entre las élites poderosas en las redes de clase de las élites (Zeitling, 1974). Dentro de este enfoque, los teóricos del control de bancos y de la hegemonía financiera han estudiado el desarrollo de lazos entre la industria y las

instituciones financieras, y consideran que la asignación de capital mediante redes regionales y nacionales es una prueba de la hegemonía financiera basada en la clase (Mintz y Schwartz, 1985). Useem (1984) lleva este argumento un peldaño más arriba y utiliza una comparación entre el Reino Unido y los Estados Unidos para proponer que los individuos que forman las interrelaciones son un círculo interior de la élite corporativa, y que pueden representarla en procesos políticos societales generales. El trabajo posterior resumido por Stokman *et al.* (1985) y por Scott (1991), usa datos comparativos internacionales para señalar las impresionantes variaciones en los patrones de vinculación entre diferentes países y, en particular, cómo difiere la posición central de los bancos de un país a otro. Por ejemplo, las redes británicas representaron un bajo nivel de vinculación y una red mucho menos densa y más débilmente unida que en los Estados Unidos. La comparación de 10 países elaborada por Stokman *et al.* (1985) también encontró una relación positiva entre la rentabilidad de las empresas y las vinculaciones con los bancos, algo que no pudo duplicarse con los datos estadounidenses. De igual modo, empresas sumamente endeudadas en Bélgica y Holanda parecían menos capaces de atraer banqueros o especialistas en redes (1985, p. 282). Algunas de las tendencias generales encontradas en los 10 países comparados fueron que las empresas más grandes eran las más vinculadas, que las empresas ubicadas regionalmente o propiedad de extranjeros eran menos importantes en las redes nacionales, y que las compañías propiedad de familias, hablando en general, estaban mal vinculadas en comparación con empresas públicas.

Mizruchi y Schwartz (1987) concluyen su revisión de los teóricos de la dependencia de recursos y de los de clase afirmando que las predicciones empíricas de ambos enfoques son a menudo semejantes, ya que los teóricos de la dependencia reconocen la existencia de discreción en el liderazgo y, en varios grados, los teóricos de clase admiten la posibilidad de la dinámica autónoma de los procesos corporativos. “Como resultado, gran parte de la disputa entre los que proponen las dos perspectivas se centra en interpretaciones divergentes de los mismos datos”, dicen Mizruchi y Schwartz (1987, p. 9).

Una corriente de trabajo más reciente acerca de las redes busca ir más allá de la codificación descriptiva de las interrelaciones y enlazar los efectos de las redes con la estructura organizacional, la ideología y la acción (véase la reseña de Davis y Powell, 1992). Así, Palmer, Jennings y Zhou (1989) encontraron un vínculo entre las empresas que

adoptaron una forma multidivisional y sus lazos con los adoptantes previos. Davis (1991) también estudió la relación entre vínculos e innovación en un terreno un tanto diferente. Él presenta hallazgos respecto de que las empresas más grandes adoptaban el suicidio, a manera de defensa, con mayor rapidez en la medida en que se encontraban atados a los adoptantes previos. Estos estudios, junto con la investigación de Galaskiewicz y sus colegas sobre la repercusión de las redes en los donativos caritativos (Atkinson y Galaskiewicz, 1988), y de Clawson *et al.* (1992) sobre las consecuencias de las redes comerciales para las contribuciones a partidos políticos, representan intentos por alejar este análisis de las interrelaciones de las juntas directivas de la descripción e interpretación de la anatomía estructural, y así poder examinar las cuestiones fundamentales de las consecuencias y los efectos de las relaciones de redes.

#### *Investigación de las interrelaciones de las juntas directivas: una breve crítica*

Se pueden dirigir tres áreas generales de crítica hacia la investigación de las interrelaciones de las juntas directivas. Las críticas están intervinculadas, pero pueden desenredarse y clasificarse de la siguiente manera: cuál es el problema; qué significan realmente las interrelaciones; el problema metodológico de la agregación y el azar, y los problemas de inferencia y prueba.

De estas tres áreas de crítica a la investigación de las interrelaciones, la más débil en esencia es “que nadie sabe a ciencia cierta qué significan” (Mizruchi, 1984, p. 142). Como afirma agudamente Stinchcombe (1990, p. 380), esta área de investigación es movida más por la fascinación de los métodos de redes y la rápida disponibilidad de datos que por asuntos sustantivos: “[...] utilizando un método que comienza con una dicotomía de presencia o ausencia como la descripción de un vínculo entre las corporaciones nos condena a una teoría estructural estéril y datos irrelevantes [...] el resultado es un forcejeo teórico en cuadros de datos que parecen ser mayormente números al azar”.

Esta crítica estridente es repetida y ampliada por Zajac (1992), Davis (1992), y Davis y Powell (1992). En opinión de Zajac (1992), la expresión misma de interrelaciones de las juntas directivas juzga de antemano el asunto del enlace. Él preferiría usar la frase “miembros de varias juntas directivas” antes que “interrelaciones de las juntas

directivas”, ya que aquélla se detiene al describir el fenómeno, mientras que la frase más usual ya lo está interpretando. Zajac (1992) quiere comenzar con la pregunta básica: ¿el ser miembro de dos juntas directivas realmente sirve como una función de enlace?, y de ser así ¿cuál es esa función? La crítica relacionada de Davis (1992) y de Davis y Powell (1992) comienza desde la propuesta de que la preocupación de los analistas de redes por describir la anatomía estructural de éstas no les ha permitido explorar adecuadamente las consecuencias y los efectos de los lazos. Si bien la investigación de interrelaciones sirve como una función crucial para oponerse a los enfoques atomistas de las corporaciones, subsiste un problema molesto: “virtualmente no existen pruebas empíricas de que los lazos de interrelaciones particulares sirvan a un propósito corporativo discernible, o que la red de interrelaciones tenga un efecto sustantivo en lo que hacen las corporaciones” (Davis, 1992, p. 8).

Por supuesto, las dudas acerca de los propósitos reales de las interrelaciones son en gran parte una función de los conjuntos de datos altamente agregados que utilizaron los investigadores de redes. Como ha alegado Zajac (1988), es necesario desagregar los datos de la red para examinar con precisión quién está vinculado con quién. Agregar lazos indirectos a lazos directos tan sólo añade problemas de agregación y, a final de cuentas, crea más problemas de inferencia y prueba. Hirsch (1982) ha sido igualmente mordaz acerca de los estudios de interrelaciones que se repiten en torno a los modelos que compiten, para los cuales no se dispone de pruebas críticas. La tradición de las interrelaciones ilustra “los costos que acarrea el permitir que los datos accesibles sirvan como *proxies* e indicadores para posiciones teóricas cuya probabilidad y plausibilidad sustantivas son cada vez más ambiguas y difíciles de articular” (Hirsch, 1982, p. 3). Un buen ejemplo del carácter cambiante y ambiguo del proceso de interpretación en la investigación empírica de las interrelaciones de las juntas directivas se encuentra en el notable libro de Useem *The Inner Circle* (El círculo interior). Useem fluctúa entre la opinión de que el círculo interior “puede imponer una lógica de clase sobre las decisiones corporativas, como hacen a menudo” (1984, p. 116), y la opinión de que “la mayoría de las decisiones corporativas son, por supuesto, todavía en gran medida un producto de la lógica interna de la empresa” (1984, p. 146).

Las agudas críticas anteriores invitan a que una investigación correspondiente de sugerencias positivas redirija la investigación hacia las interrelaciones de las juntas directivas, y la estructura del poder

corporativo. Una manera importante de ir hacia adelante es dejar de preocuparse exclusivamente por el análisis estructural de las redes y comenzar a analizar los propósitos de las redes, y cómo y por qué los actores clave de las mismas usan los vínculos para alcanzar intereses corporativos, políticos o de clase. En este enfoque, los estudios de las redes en acción y de los vínculos entre las acciones y los procesos y el logro de resultados, serían el punto central del análisis. De modo que el contenido de los lazos, su desarrollo y uso, sería importante para el análisis, y no sólo la estructura de los lazos en la red. Como lo ha dicho tan elocuentemente Stinchcombe (1990, p. 381), “necesitamos saber qué fluye a través de los vínculos, quién decide sobre estos flujos a la luz de qué intereses, y qué acción colectiva o corporativa fluye de la organización de los vínculos, con el fin de darle sentido a las relaciones intercorporativas”.

En un artículo muy debatido, Zajac (1992) afirma que la etiqueta de interrelaciones de las juntas directivas por sí sola ha conducido históricamente a los investigadores a suponer que ser miembro de varias juntas directivas es un mecanismo de enlace. Afirma que el estudio de los miembros de varias juntas directivas debería comenzar con el estudio de los motivos de los miembros individuales de las juntas directivas, y no con el estudio de las interrelaciones. En lugar de que la pregunta guía sea ¿qué representa ser miembro de varias juntas directivas?, la pregunta inicial debe ser ¿qué representa ser miembro de una o de varias juntas directivas? Un enfoque tal podría complementar las opiniones interorganizacionales e intraclases de los lazos de las redes con una “mejor perspectiva personal” de la representación de varias juntas directivas. En opinión de Zajac (1992, p. 21), “el prestigio personal, las recompensas monetarias y la amistad se ubicarían como factores significativos en la decisión de aceptar y extender ofertas para ser miembro de varias juntas directivas”.

Pero cualquiera que sea la nueva dirección que tome la investigación de las interrelaciones de las juntas directivas, de seguro necesita ir más allá de las preguntas sobre los motivos personales. De gran importancia para cualquier desarrollo debe ser la exploración de cómo, por qué y cuándo las redes de relaciones intercorporativas afectan el comportamiento y los resultados corporativos. ¿De qué manera las variaciones en la estructura y el comportamiento de las élites son decisivas para los principales resultados comerciales, políticos y sociales? ¿Cómo se movilizan las relaciones verdaderas de control, coordinación y poder en torno de temas y acontecimientos concretos que son

importantes para las organizaciones individuales, o para conjuntos de organizaciones en el mismo o en diferentes mercados o sectores? Lo que se necesita son estudios del ejercicio efectivo del poder corporativo y societal, y no sólo análisis distantes y altamente agregados de la atribución del poder.

Revisiones recientes de los patrones de investigación de Stokman *et al.* (1985) y Scott (1991) nos hablan de la promesa analítica y empírica del análisis comparativo de las relaciones intercorporativas y de las interrelaciones de las juntas directivas. Como dice Scott (1991), gran parte de la investigación estadounidense se ha centrado en la organización de la actividad de negocios en términos económicos, culturales y políticos relativamente homogéneos. Sin embargo, los negocios europeos y asiáticos muestran importantes diferencias en el patrón de las relaciones intercorporativas. El revelar dichas diferencias empíricas ha estimulado ahora una búsqueda de explicaciones de dichas variaciones. A su vez, esto está haciendo que los estudiosos ofrezcan explicaciones más contextualistas de los orígenes y la trayectoria del desarrollo de las interrelaciones de las juntas directivas en una gran variedad de sociedades. Un beneficio importante de este proceso es que los factores históricos y culturales, la estructura del Estado, los sistemas de parentesco y los procesos de industrialización se están usando ahora más explícitamente para explicar la moda de las relaciones intercorporativas tanto dentro como entre sociedades (Fligstein, 1990; Hamilton y Biggart, 1988; Stokman *et al.*, 1985).

No obstante, ninguno de los desarrollos conceptuales y teóricos anteriores es posible si no se continúan complementando los métodos de investigación de redes existentes con otros estilos de investigación y otras formas de datos. Todos los estudios antes señalados sobre los motivos para ser miembro o para invitar a ser miembro de juntas directivas sobre el análisis de las redes en acción y las diversas trayectorias del desarrollo de las relaciones corporativas y las élites en diferentes sociedades, exigen datos de primera mano más cercanos al fenómeno de lo que visualizaron los analistas estructurales de las relaciones de redes. Tal vez, como afirman Davis y Powell (1992), la primacía del método sobre la sustancia en el estudio de las interrelaciones de las juntas directivas se está acercando a su fin, y la observación cercana y el análisis de las relaciones efectivas puede comenzar a dar forma a las preocupaciones de la ciencia social tradicional por las interrelaciones de las juntas directivas y por el estudio del poder institucional y societal.

### El estudio de las juntas directivas y de los directores

Mientras la década de 1980 atestiguó un desarrollo del interés académico y popular por la contribución de los dirigentes de alto nivel al destino de las organizaciones (véase una revisión reciente en Bryman, 1992), esta preocupación carismática, visionaria y transformadora no se ha complementado con un interés académico por el estudio de las juntas directivas y de los directores. Por supuesto, ahora el interés por las políticas internas de las juntas es muy evidente en el Reino Unido y en los Estados Unidos, en tanto se les ha ubicado en el centro de varios escándalos financieros que involucran a grandes compañías y corporaciones. [Véanse Cadbury Report (1992) y Lorsch y MacIver (1989) para los análisis recientes de las políticas y los asuntos relacionados con las maneras de gobernar en las empresas corporativas.] Este interés por las políticas, apuntalado por los requerimientos legales y financieros que se esperan de las juntas directivas, y la suposición de que la efectividad de las juntas directivas puede contribuir al desempeño corporativo, ha producido un flujo constante de escritos prescriptivos acerca de las vías alternativas para aprovechar el potencial productivo de las juntas (Charkham, 1986; Loose y Yelland, 1987). Las afirmaciones acerca de la importancia de las juntas en los procesos de negocios normalmente van apuntaladas por una lista de las funciones críticas de la junta. De manera que Cadbury (1990) sintetiza las funciones de las juntas en estos términos:

- Definir el propósito de la compañía.
- Acordar las estrategias y los planes para lograr dicho propósito.
- Establecer las políticas de la compañía.
- Nombrar al ejecutivo en jefe y revisar tanto su desempeño como el de los altos ejecutivos.
- Considerando todo lo anterior, tornarse en la fuerza rectora de la compañía.

Otros escritores (Pearce y Zahra, 1991) sugieren que las juntas directivas poderosas ofrecen contactos de negocios útiles y refuerzan así los lazos entre las corporaciones y sus ambientes; que esas juntas son necesarias para asegurar la protección de los intereses de los accionistas, y, por último, que las juntas poderosas desempeñan un papel crucial en la creación de la identidad corporativa, particularmente en el establecimiento y mantenimiento de un código de ética.

Esas afirmaciones aparentemente sensatas acerca de las intenciones y las prácticas de negocios encubren la escasez de información descriptiva básica sobre la composición, la conducta y el desempeño de las juntas y sus directores. La observación que hizo Tricker en 1978 acerca de que "el trabajo del director, dentro y fuera de la sala de juntas, se clasifica como el tema gerencial menos estudiado", aún sigue vigente en 1992. En los años noventa, el estudio de las juntas y sus directores debe estar en el inicio de la lista de prioridades de cualquier estudio de la gerencia.

Puesto que el estudio de las juntas directivas y de los directores aún está en sus inicios, hay pocas guías teóricas, empíricas o metodológicas que puedan orientar al investigador optimista y cauteloso en este campo minado de preceptos. Lo que se ha escrito desde un punto de vista descriptivo y analítico se encuentra fragmentado y no agrega mucho a otros trabajos. Otras contribuciones al sinuoso y no pocas veces inconcluso estudio de las juntas directivas lo representan las dificultades metodológicas que enfrentan los investigadores para llevar a cabo entrevistas o estudios de conductas, o las respuestas poco entusiastas que reciben los estudios basados en cuestionarios. La tradición de la investigación de las interrelaciones, analizada en la sección anterior de este trabajo, aún incluye una gran proporción de bibliografía académica sobre las juntas directivas.

Quizás el tema más claramente formulado en los escritos prescriptivos y descriptivos acerca de las juntas directivas tiene que ver con su composición. Por lo general, están compuestas por una combinación de directores ejecutivos (internos) que son gerentes de alto rango, e incluyen al ejecutivo en jefe y a directores no ejecutivos (externos) que están fuera del trabajo cotidiano de la empresa. De alguno de estos dos grupos también se escoge al presidente de la junta directiva. Así, aunque la junta esté compuesta de individuos, el análisis y la prescripción tienden a suponer que las juntas se pueden subdividir en grupos homogéneos con los mismos intereses. La disponibilidad de datos demográficos, por lo menos en cuanto a género, edad, funciones actuales o responsabilidades en el negocio, y, por supuesto, número y proporción de directores internos con respecto a los externos, ha contribuido a la gama de estudios que enlazan el tamaño de la junta y su composición con variables tales como el desempeño (Pfeffer, 1972; Baysinger y Butler, 1985; Hermalin y Weisbach, 1991). Sin embargo, las dificultades inherentes a la separación de la multitud de factores endógenos y exógenos que influyen en el desempeño de la empresa hacen muy difícil estable-

cer los supuestos efectos de las características demográficas de la junta directiva sobre su efectividad. El trabajo de Hermalin y Weisbach (1991), publicado recientemente, no pudo encontrar relación alguna entre la composición de la junta directiva y su desempeño; con ello se ofrece un buen ejemplo de este problema general.

El asunto de la dualidad del CEO (del inglés Chief Executive Officer, es decir, funcionario ejecutivo en jefe) —los cargos del presidente y del CEO los ocupa la misma persona— también ha atraído escritos e investigación preceptivos y descriptivos. Rechner y Dalton (1991) examinaron las implicaciones financieras de la dualidad del CEO (en oposición al cargo de un presidente independiente) en términos de rendimiento de inversiones y equidad, así como de rentabilidad en un periodo de seis años. Su estudio concluyó que las empresas que optaron por un dirigente independiente superaron constantemente a aquellas que se apoyaron en la dualidad del CEO.

Pearce y Zahra (1991) examinaron el poder relativo del CEO y de las juntas de directores, así como su asociación con el desempeño de la junta. Su estudio sugirió que las juntas directivas poderosas e independientes estaban asociadas con un desempeño financiero corporativo superior. El estudio también proporcionó poco sustento a la tipología de los autores en cuanto a la existencia de cuatro tipos generales de juntas con diversos acentos en las relaciones de poder entre el CEO y los miembros de la junta. Uno de sus descubrimientos más interesantes fue que los CEO concebían a los tipos de juntas más poderosas como las más progresistas y las que más apoyaban e impulsaban las iniciativas de ellos mismos, cosa que generó un cuestionamiento acerca de la creencia generalizada de que los CEO deseaban contar con una junta débil que les aprobara sus decisiones. Pese a que esta línea de investigación parece muy promisoría, es necesario duplicar sus hallazgos utilizando diferentes poblaciones y medidas con el fin de darle más confiabilidad a los resultados afirmados. Este tipo de estudios también requieren pruebas del comportamiento en los procesos de las juntas directivas, con el fin de responder a los probables sesgos en los informes que se presentan los CEO a sí mismos.

Stewart (1991) se centró no sólo en el problema de la dualidad, sino en cómo interactúan el presidente y el CEO si son dos personas diferentes. Su estudio de 20 gerentes generales y sus presidentes en el Servicio Nacional de Salud (NHS, del inglés National Health Service) de los Estados Unidos reveló la manera en que esas funciones de alto rango están abiertas a una interpretación operacional amplia, y cómo diversos

individuos llegan a conclusiones diferentes acerca de sus obligaciones concretas y de sus relaciones con el otro. Quizá por asuntos de política y de rendición de cuentas particulares dentro del NHS, ambos papeles se concebían a menudo como interdependientes, complementarios e incluso como una sociedad. Este tipo de estudios de campo, longitudinales y detallados, que se basan en informes de primera mano acerca del equilibrio de actividades, interdependencias y opciones entre figuras clave dentro y alrededor de la junta directiva, es un complemento muy necesario para los estudios más cuantitativos, correlativos y empíricamente distantes que sugieren la composición de la junta directiva, sus lazos de poder y su desempeño.

Otra tradición de investigación y publicaciones sobre las juntas directivas, debate y analiza la tesis de Berle y Means (1932) que sostiene que si bien los accionistas tienen propiedad legal y control de las grandes corporaciones, de hecho ya no las controlan. Aunque se ha jugado con esta área de investigación en vista de varios desacuerdos conceptuales acerca del término "control" (véase Mizruchi, 1983, y Herman, 1981), existe hoy en día un cuerpo de trabajo analítico dentro de esta tradición. En un estudio citado con frecuencia, Mace (1971) concluye que los poderes del control residen en el presidente, no en la junta directiva. Herman (1981) argumenta, en un análisis extenso y sutil, que la directiva (el CEO y los directores internos) controla a la empresa, pero siempre en el contexto de los diferentes conjuntos de limitaciones y de los poderes latentes de los apostadores, tales como los miembros externos de la junta directiva, los accionistas y, en algunos momentos, los acreedores. Diversos estudios que emplean lo que Kosnik (1987) describe como la teoría de la hegemonía gerencial, ofrecen explicaciones diferentes del control gerencial sobre la junta directiva. La mezcla incluye a menudo el control gerencial sobre la selección de miembros externos y la subsecuente cooptación, el tiempo limitado que tienen los externos para dedicarle a sus actividades, la experiencia superior, la información y la disponibilidad de asesoría a la gerencia, y las normas de conducta de la junta directiva que restringen las habilidades de los externos para operar como voces independientes y estridentes (Mace, 1971; Herman, 1981; Lorsch y MacIver, 1989).

Como hemos visto, existe un sinnúmero de dificultades en la investigación que intenta enlazar la composición de la junta directiva con el desempeño financiero general de la empresa. Sin embargo, recientemente algunos académicos dentro de la tradición de la hegemonía gerencial han estado intentando estudiar el lazo, un poco más

restringido, entre la composición de la junta y la junta como algo diferente del desempeño financiero de la empresa. Así, tanto Kosnik (1987), quien utilizó las decisiones de la junta directiva para pagar *greenmail* (es decir, comprar otra vez sus existencias a un precio mayor que el del mercado), al igual que Kesner y Johnson (1990), quienes se centraron en las demandas de los accionistas en lugar de en el *greenmail* como un indicador del desempeño de la junta directiva, han intentado vincular la composición de las juntas directivas con su desempeño.

En el estudio de Kosnik (1987), se supuso que el *greenmail* estaba universalmente definido en contra de los intereses de los accionistas y, por tanto, era un indicador de que la junta directiva no lograba cumplir con su función principal de representar los intereses de los accionistas. Más adelante, se supuso que los pagos para *greenmail* permitían que el deficiente manejo de la empresa consolidara su posición de control cuando se enfrentaba con un invasor difícil. El estudio encontró que la efectividad de la junta directiva para evitar el *greenmail* aumentó cuando estaba compuesta relativamente por más directores externos, con experiencia ejecutiva e intereses contractuales en la compañía. De modo que, de acuerdo con la estructura de la investigación de Kosnik, la composición de la junta directiva tenía un efecto sobre el desempeño de la misma.

La investigación de Kesner y Johnson (1990) operó bajo la suposición de que mientras los accionistas ejercían mayor presión legal contra su junta directiva, ésta era menos efectiva para reflejar los intereses de aquéllos. De esta manera, esperaban evaluar el efecto que tenía el predominio de los directores externos en la representación de los intereses de las accionistas. Sus resultados concluyeron que aquellas juntas con más directores internos estaban sujetas a más demandas por parte de los accionistas que aquellas en que los directores eran externos, una relación que era aún más fuerte cuando el CEO también se desempeñaba como presidente. También fue crucial para sus hallazgos el hecho aparente de que en los fallos contra las juntas directivas no había diferencia en los resultados sobre las diversas composiciones de las mismas. Así, la proporción de directores externos *vs.* directores internos no se relacionó con la "culpa" de la compañía, de modo que la composición no afectó el grado en el que la junta directiva representa los intereses de los accionistas.

El uso de datos de archivo para derivar indicadores o para subrogar medidas de la composición de la junta directiva y del control también se hace evidente en la investigación sobre la adopción de los

“paracaídas dorados” y las “píldoras envenenadas” (entendidas como una forma de defender la toma de poder) por parte de los CEO. La investigación de Cochran, Wood y Jones (1985) y de Singh y Harianto (1989) encontró que una mayor representación externa en la junta se asocia con una mayor posibilidad de contar con un paracaídas dorado. No obstante, Davis (1991) encontró, contrariamente a la hipótesis, que las juntas directivas con mayor número de directores internos ya no parecían adoptar una defensa del poder del tipo de “píldora envenenada”.

Pese a ser metodológicamente hábiles, por su ingenioso uso de las medidas subrogadas que tomaron de los datos de archivo, los estudios de Kosnik (1987), Kesner y Johnson (1990) y Davis (1991) no pueden representar la única vía hacia adelante para el estudio de las juntas directivas. Los tres análisis utilizan las situaciones críticas de la toma de poder o los litigios para estudiar el desempeño de las juntas, cuando quizá también son necesarios datos acerca de su desempeño durante situaciones de relativa normalidad. Además, estos estudios también padecen un distanciamiento del fenómeno que los ocupa. Como resultado, se obtienen grandes saltos ilativos de las variables de los insumos, tales como la composición de las juntas, a las variables de resultados, tales como el desempeño de las mismas, sin prueba directa alguna de los procesos y mecanismos que supuestamente vinculan a los insumos con los resultados. Los aclamados estudios de Donaldson y Lorsch (1983) y de Lorsch y MacIver (1989) se acercan mucho más al funcionamiento real del ápice estratégico de la empresa.

El estudio de Donaldson y Lorsch (1983) incursiona en el análisis de 12 “compañías industriales exitosas y maduras” de la primera mitad de la lista de 500 publicada por la revista *Fortune*, para explorar el comportamiento de la toma de decisiones de la gerencia corporativa (definida como el CEO y aquellos que le informan directamente a él). Quienes toman las decisiones corporativas se presentan más interesados en la sobrevivencia corporativa que en la riqueza de los accionistas. El proceso de toma de decisiones se caracteriza como de gran complejidad e incertidumbre; las creencias y la experiencia adquieren un papel fundamental para evitar ambigüedades en el proceso de selección. “Las creencias reducen la incertidumbre y otorgan continuidad y estabilidad cuando el cambio amenaza con socavar las lecciones de la experiencia” (1983, p. 80). Al igual que Herman (1981), Donaldson y Lorsch (1983) identifican las limitaciones de la selección en la alta gerencia. No se pretende que el “ejecutivo corporativo de alto nivel sea un hombre que

mueve montañas con un memorándum” (1983, p. 172). Más bien, las decisiones de alto nivel se ven limitadas por una combinación de vías y estándares del sector de la industria, por restricciones del mercado de capital, por la necesidad de atraer y retener personal que logre las tasas de crecimiento, y por el sistema de creencias implícito en los ejecutivos mismos.

El libro de Donaldson y Lorsch (1983) proporcionó pruebas nuevas y directas acerca de la toma de decisiones en la cima sin lidiar específicamente con la estructura y la dinámica de la junta directiva. El estudio publicado en 1989 por Lorsch y MacIver responde a esa brecha. Su investigación es excepcional no sólo en términos de la metodología utilizada, sino por la naturaleza y la calidad de los hallazgos empíricos. La investigación cubrió el periodo 1986-1989 e incluyó una combinación de encuestas, entrevistas y análisis de estudios de caso de gran escala. Aunque los directores externos que respondieron la encuesta representaron un decepcionante 32%, los autores sostienen que quienes contestaron son representativos de la población subyacente, de la cual ellos se autoseleccionaron en términos de edad, ocupación primaria, número de puestos directivos y tamaño de las compañías en cuyas juntas directivas se encontraban.

De haber sido éste el único aspecto del método utilizado, habría sido objeto de serias objeciones en cuanto a lo que Mace (1971, p. 3) había descrito antes como “las frases autoelogiantes y liberadoras de culpa acerca de su autopercepción sobre su papel de director responsable”. En consecuencia, la segunda dimensión de la metodología de Lorsch y MacIver fue significativa, ya que consistió en la selección aleatoria de 100 directores que serían entrevistados por alrededor de una hora o más. Al final, se conversó con 80 (más o menos el mismo número que en el estudio de Mace de 1971). Las entrevistas se llevaron a cabo en los Estados Unidos y en algunos países europeos. El tercer y último elemento de la metodología incluyó entrevistas con 35 directores y otros ejecutivos corporativos en relación con los cuatro estudios de caso del libro acerca de las juntas directivas en crisis.

El libro de Lorsch y MacIver (1989) confirma el flujo de trabajo en la tradición de la hegemonía gerencial (ejemplificada por Mace, 1971, y por Herman, 1981) acerca de que el poder real recae en los gobernados, es decir, en el equipo gerencial de alto nivel, y el éxito o fracaso de las compañías individuales normalmente recae en ellos. El problema para los directores externos en la junta directiva es traducir su mandato legal en poder efectivo sobre los gerentes de alto nivel, en particular

sobre el CEO. Los estudios de caso de Lorsch y MacIver ilustran cómo puede lograrse esto en situaciones de crisis, tales como intentos de toma de poder, muerte, incapacidad o sucesión de los CEO, o bien amenazas legales, del ambiente o del desempeño; sin embargo, las relaciones de control son muy diferentes en situaciones normales. Argumentan que los descensos graduales son un reto tremendo para los directores. Su estudio también sugiere que es necesario que los trabajos futuros acerca de las juntas directivas examinen los procesos de sensibilización ante los problemas, la selección y el cambio a través de periodos de tiempo más amplios.

La otra característica fuerte del estudio de Lorsch y MacIver (1989) son sus intentos para caracterizar a los directores y a las juntas directivas en operación. Aunque el estudio de Harvard está aún un paso atrás de la observación directa de las juntas directivas en acción (para consultar un raro espécimen de este tipo de trabajo, véase Alderfer, 1986), los hallazgos del estudio de Lorsch agregan algo a lo poco que se conoce acerca de cómo y por qué las normas de conducta en las juntas directivas influyen en las relaciones de poder, tanto entre los directores internos y externos, como con el CEO.

*El estudio de las juntas directivas  
y de los directores: una breve crítica*

Los breves intentos anteriores por caracterizar la investigación existente acerca de las juntas directivas y de los directores ha hecho hincapié en su ámbito y escala limitados. Es extraordinariamente difícil ofrecer una crítica minuciosa de un cuerpo de trabajo que a duras penas existe. De hecho, se puede argumentar que el asunto en cuestión no es la reflexión crítica de lo que existe, sino el estímulo positivo y abierto a cualquier investigación científico-social seria acerca de la conducta y el desempeño de las juntas directivas y sus directores.

En las primeras etapas del desarrollo en cualquier campo de trabajo se requiere cierta información descriptiva básica. No obstante, debido a la aparente preocupación sobre los datos demográficos públicos disponibles acerca de la composición de las juntas directivas, y la útil contribución hecha por las encuestas realizadas, por ejemplo, por el Bank of England (1985, 1988) o por empresas de consultoría, como Korn/Ferry International (1992), aún se requieren más encuestas sobre las características de los miembros y la estructura de las juntas direc-

tivas, la cultura y los procesos ligados a las tradiciones teóricas tales como la hegemonía gerencial y la teoría de la agencia (Kosnik, 1987; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976; Davis, 1991).

Los estudios acerca de la ubicación del poder dentro y alrededor de la sala de juntas son de una importancia crucial, no sólo para los teóricos del poder intraorganizacional, sino también para tender un puente con la tradición de las interrelaciones de las juntas directivas, con su interés en la estructura del poder de la élite en diversas sociedades industriales. Aún conocemos muy poco acerca de los patrones de conducta y las consecuencias de la situación dual del CEO (una misma persona ocupa los puestos de presidente y CEO), o de cualesquiera de las demás áreas cruciales de la dinámica relacional dentro y alrededor de la junta directiva, por ejemplo, entre el presidente y el CEO, entre el CEO y los directores internos y externos, y entre los directores internos y los externos. De hecho, como nos han recordado Stewart (1991) y otros, aún tenemos un conocimiento limitado de las semejanzas y las diferencias de lo que en realidad hacen los presidentes, los CEO y los directores, y qué motiva a invitar a los individuos a participar en las juntas directivas.

En un trabajo reciente de Murray, Bradshaw y Wolpin (1992), se trata de establecer tipologías de los patrones de poder en las juntas directivas, y de vincularlos con el desempeño de la junta y de la organización; se ilustra el valor analítico de las tipologías y de los sistemas de clasificación en el desarrollo temprano de los nuevos campos de investigación. Sin embargo, antes de establecer lazos tenues entre las variables dependientes y las variables independientes, quizá necesitemos conocer un poco más de la sustancia que estamos intentando vincular con otro fenómeno. Junto con el interés por los diversos patrones de poder en la junta directiva, necesitamos conocer mucho más acerca de la conducta general de los asuntos de la junta y cómo y por qué los procesos de ésta afectan a los patrones empíricos y a las teorías de la selección y del cambio (Pettigrew y Whipp, 1991; Fennell y Alexander, 1989; Goodstein y Boecker, 1991).

El estudio de Pettigrew y Whipp (1991) nos recuerda que el examen de los procesos de selección y de cambio no puede detenerse en el análisis del ápice estratégico de la empresa. La sala de juntas y otras altas influencias se conforman no sólo por las actividades de los actores en otros niveles dentro y fuera de la empresa, sino en mayor medida por procesos y fuerzas contextuales que emanan de las condiciones económicas, políticas y del sector industrial. Cuando se lleve a cabo el

trabajo de base sobre los patrones de conducta de la junta directiva que incluya los asuntos del control, de la selección y del cambio, habrá necesidad de vincular, paralelamente o en secuencia, esos análisis a los diversos escenarios y contextos en que operan las juntas directivas y, en última instancia, al nivel del desempeño en las escalas de la junta y de la empresa.

### **La composición y las correlaciones de los equipos de alta gerencia**

La bibliografía de las ciencias sociales sobre liderazgo es inmensa, como lo pueden atestiguar los análisis de Stogdill (1974), Bass (1990) y otros. Sin embargo, la investigación sobre el liderazgo en los contextos burocráticos está mucho menos desarrollada y todavía cuenta con numerosas controversias; la principal consiste en determinar hasta qué punto los dirigentes influyen en los diversos tipos de resultados organizacionales. Publicaciones recientes como las de Thomas (1988), Meindl (1990), House, Spangler y Woycke (1991) y Pettigrew y Whipp (1991) muestran que el debate acerca del efecto del liderazgo aún está muy en boga. En 1984, en parte como respuesta a las controversias en torno a los estudios de liderazgo, Hambrick y Mason publicaron una importante agenda de investigación, y argumentaban que el ápice estratégico de las empresas contenía algo más que los dirigentes individuales, y que ya era tiempo de que los académicos empezaran a ponerle más atención a los equipos gerenciales de alto nivel. Al hacerlo, Hambrick y Mason (1984) pudieron argumentar, de manera justificada, el haber creado un flujo de investigación relativamente coherente con su propio conjunto de hallazgos empíricos. El objetivo de esta sección es describir este cuerpo de trabajo, sus suposiciones y sus descubrimientos, sus fortalezas y sus debilidades y, posteriormente, sugerir algunos temas de investigación complementaria, así como preguntas acerca de las características, la conducta y el desempeño de los equipos gerenciales de alto nivel.

Hambrick y Mason (1984) describen su enfoque como la perspectiva de los altos rangos en la investigación macroorganizacional. El grupo objetivo de estudio es la coalición dominante de la empresa y su propuesta general inicial dice que “los resultados organizacionales —tanto las estrategias como la efectividad— se ven como reflejos de los valores y de las bases cognitivas de los actores poderosos en la organi-

zación” (1984, p. 193). Evitando “algunos asuntos psicológicos importantes pero complejos”, Hambrick y Mason (1984, p. 196) recomendaban poner el acento en las características gerenciales observables en cuanto indicadores de los atributos que un gerente lleva a una situación administrativa. “Estos atributos gerenciales son factores demográficos tales como edad, permanencia dentro de la organización, antecedentes funcionales, educación, raíces socioeconómicas y posición financiera.”

Aunque el trabajo de Hambrick y Mason de 1984 ya era sensible a los problemas de la causalidad, de las intercorrelaciones desenmarañadas y de las necesidades de datos de series de tiempo, y requería especialmente estudios estadísticos y clínicos, la tradición que emanó de ese trabajo se ha utilizado en estudios de corte transversal con datos demográficos. Dentro de esta tradición, Hambrick y sus estudiantes y colegas han explorado lazos entre las características del equipo de alto nivel, la discreción gerencial y las estrategias corporativas (Finkelstein y Hambrick, 1990; Michel y Hambrick, 1992), así como entre las características de esos equipos y la bancarrota organizacional (D’Aveni, 1990; Hambrick y D’Aveni, 1991). El estímulo de Hambrick también motivó una corriente de investigación que sugería que la integración y el funcionamiento del equipo gerencial de alto nivel son afectados, por lo menos de manera parcial, por su composición demográfica (O’Reilly *et al.*, 1993). Hoy en día, esta investigación demográfica también se está ampliando para incluir estudios que enlacen las características del equipo con las innovaciones de la empresa (Bantel y Jackson, 1989), y con la naturaleza y la dimensión del cambio corporativo estratégico, tal como el nivel de diversificación (Wiersema y Bantel, 1992). Otro grupo de académicos busca vincular al director y las características del equipo gerencial de alto nivel con el desempeño de la empresa (Norburn, 1986; Norburn y Birley, 1988; Keck, 1991). Algunos hallazgos incongruentes, en particular para relacionar la demografía del grupo con el desempeño de la empresa, y para definir si los equipos homogéneos o los heterogéneos contribuyen al éxito del equipo y de la empresa, han obligado a repensar las interpretaciones teóricas que se atribuían a los hallazgos, pero no a cuestionar en su totalidad este estilo de investigación.

Al enfrentarse con hallazgos incongruentes y contradictorios acerca de la homogeneidad-heterogeneidad del equipo de alto nivel y de su vínculo con el desempeño de la empresa, Priem (1990) argumenta en un trabajo conceptual la existencia de una relación curvilínea entre ambos. Según él, es probable que el desempeño sufra con niveles extremos, tanto de heterogeneidad como de homogeneidad; el grado

apropiado de ambas se predice determinando cuánta variación hay en el ambiente de la empresa. En ambientes estables, un mayor consenso es productivo, mientras en condiciones dinámicas se puede requerir más heterogeneidad. Este intento por contextualizar el desarrollo de la teoría llevó a que un estudio de Keck (1991) encontrara que los equipos abiertos tienden hacia un mayor desempeño en contextos turbulentos, y que los equipos estables conducen a un mayor desempeño en contextos no turbulentos. Quizá más importante es que esta última teorización, más bien fuera de contexto, se descarta, de manera que los académicos están comenzando a examinar las relaciones, si es que las hay, entre el contexto y las características del equipo ejecutivo. En un estudio nuevo e importante, Keck y Tushman (1991) pueden concluir, a partir de los datos de series de tiempo en la industria del cemento de los Estados Unidos desde 1900 hasta 1986, que dentro de la empresa tanto la reorientación como la sucesión del CEO se asociaron con cambios significativos dentro y fuera del equipo ejecutivo, un decremento en la permanencia del mismo y un incremento en su heterogeneidad. Es interesante ver cómo este equipo fue capaz de vincular los diversos tipos de cambios internos y externos a la compañía con las diferentes formas y niveles de impacto sobre el equipo de alto nivel. Así, por ejemplo, las sacudidas tecnológicas y las sucesiones del CEO sin que éste se haya retirado, se asociaron más con cambios significativos en el equipo de los veteranos, con una disminución en la permanencia del equipo ejecutivo y con un incremento de la heterogeneidad, que con cualquier cambio ocasionado por variaciones legales o regulatorias.

La breve caracterización del trabajo de Hambrick, inspirado en la investigación de los equipos gerenciales de alto nivel, es sólo una degustada de lo que se puede lograr al poner en marcha una agenda de investigación ambiciosa y darle seguimiento mediante una serie sostenida de averiguaciones empíricas. El progreso ha estado vinculado a un punto central estrecho y al uso poco común de datos demográficos, pero el patrón de desarrollo también ha sido agregar complejidad conceptual y analítica. Actualmente se utilizan las variables de control de manera más amplia que en el trabajo inicial basado en la relación insumo-resultado. Los datos de las series de tiempo también ayudan de algún modo con los problemas atribuibles a la causalidad. La primera teorización universalista se ha aguzado con la exploración de la variación contextual y, notablemente, en el trabajo de D'Aveni hay un intento explícito por enlazar la tradición del equipo gerencial de alto nivel tanto con la investigación de las interrelaciones de las juntas directivas

(D'Aveni, 1990) como con la teoría de la agencia (D'Aveni y Kesner, 1991). Sin embargo, si no se quiere que la tradición del equipo gerencial de alto nivel termine como otro triunfo del método sobre la sustancia, entonces es necesario que surjan nuevas preguntas y métodos, con el fin de complementar y redirigir esta investigación.

#### *Los equipos de alta gerencia: una breve crítica y algunas sugerencias*

La perspectiva de los altos rangos está tan dominada por el análisis demográfico que cualquier evaluación de sus debilidades y fortalezas debe empezar por ahí. Probablemente no sea coincidencia que un año antes de que apareciera el artículo de Hambrick y Mason (1984), Pfeffer (1983) haya publicado una importante reseña sobre la demografía organizacional. En su artículo, Pfeffer define lo que entiende por demografía organizacional, delinea su punto de vista de la estructura de las hipótesis y las explicaciones demográficas, y utiliza una variedad de ejemplos para explorar la promesa nunca probada ni realizada por muchos enfoques demográficos. Así, "la demografía se refiere a la composición, en términos de atributos básicos tales como edad, sexo, nivel educativo, antigüedad, raza, etc., de una entidad social en estudio" (Pfeffer, 1983, p. 303). Se describe que las distribuciones demográficas poseen una realidad teórica y empírica distinta de la suma de respuestas de los miembros individuales y, de manera importante, "están listas para ser medidas y son razonablemente objetivas", por supuesto, si se las compara con una gama de "estructuras hipotéticamente no observables, tales como el compromiso, las incitaciones al conflicto, el conflicto, el nivel de aspiraciones, etc." (Pfeffer, 1983, p. 352). La demografía se presenta como una variable causal importante que afecta a una cantidad de variables y procesos involucrados y, a través de ellos, a una cantidad de resultados organizacionales. Pfeffer ejemplifica la característica demográfica (la variable independiente), la variable involucrada y la variable de resultado, enlazada de manera lineal con la extensión de la distribución del servicio de una organización, con el conflicto intraorganizacional supuesto, con las tasas de rotación.

Pfeffer (1983) sugiere que la promesa en ese enfoque dependerá de la solución de una cantidad de asuntos empíricos y de la filosofía de la ciencia. Así, de manera empírica, ¿en qué medida la demografía

predice y explica la variación en la estructura involucrada (conflicto) o en la variable dependiente (rotación)? Pero el punto mayor Pfeffer (1983, p. 351) lo describe como una cuestión de gusto y de filosofía de explicación científica: "¿En qué medida corresponde a la investigación rastrear a través del efecto demográfico los diversos constructos involucrados; o en qué medida puede el efecto que postula el efecto demográfico y un mecanismo plausible examinarse simplemente por la investigación de la relación empírica entre la demografía y lo que ésta afecta? (Pfeffer, 1983, p. 351). El mismo responde a su pregunta: "En cuanto usted diga que es necesario entender los procesos o los constructos involucrados, se embarcará inevitablemente en una regresión al reduccionismo de la que no hay escapatoria lógica" (Pfeffer, 1983, p. 352). Lawrence (1991) hace uso, en un artículo cuidadoso y profundo, de una buena cantidad de investigación demográfica organizacional contenida en el artículo de Pfeffer para presentar un punto de vista contrario.

El título del artículo de Lawrence (1991), "The Black Box of Organizational Demography" (La caja negra de la demografía organizacional), pone en claro su debate con Pfeffer y con el talón de Aquiles de la investigación del equipo gerencial de alto nivel. Básicamente, Lawrence confronta la suposición de los demógrafos en cuanto a que el uso de variables demográficas como sustitutos de los procesos involucrados niega la necesidad de estudiar dichos procesos y, por ende, de hecho prueba los lazos entre la variable independiente, los procesos involucrados y el resultado predicho. Lawrence (1991) va aún más lejos al presentar un caso de competencia en el que la caja negra (entre la variable de insumo y la de resultado) se cunde de relaciones débiles entre las variables dependientes y los constructos que intervienen, y de muchos procesos sociales y psicológicos involucrados, además de los que se supusieron; y quizá los lazos entre las variables de insumos y de resultado no son lineales ni unidireccionales, sino dinámicos y recurrentes. Las formas demográficas del análisis en sí mismas "alejan a los investigadores más y más, tanto empírica como teóricamente, de los mecanismos verdaderos que subyacen a las relaciones observadas" (Lawrence, 1991, p. 21), y sin el análisis directo y concreto de los mecanismos y procesos involucrados, ¿cómo se pueden explicar realmente las razones para que se dé un lazo empírico entre las variables de insumo y las de producto?

La acusación más grave de la investigación de los equipos gerenciales de alto nivel basados en la demografía consiste en que nadie,

nunca, ha estado cerca de un equipo de alto nivel en un contexto organizacional, ya sea para observarlo directamente en acción o para entrevistar a sus integrantes acerca de los lazos entre su estructura y sus características, sus procesos de comunicación y de toma de decisiones, así como su impacto y su desempeño. Por ejemplo, estudios recientes como el de O'Reilly *et al.* (1993), que habían intentado ir más allá de datos de archivo y de análisis demográficos, se han basado en los informes del CEO sobre la estructura, las características y la dinámica del equipo de alto nivel. De esta manera, se dieron enormes saltos interpretativos a partir de distantes sustitutos demográficos de las características del equipo, tales como la homogeneidad y la heterogeneidad, a través de los procesos involucrados remotos y no observados, como el procesamiento de la información, la resolución de conflictos y de problemas, las variables de resultados como la efectividad y el desempeño organizacional del equipo. El resultado fue una serie de descubrimientos incongruentes y no concluyentes, por ejemplo, acerca de la relación existente entre la homogeneidad y la heterogeneidad, la efectividad del equipo (véanse unas reseñas en Keck, 1991, y O'Reilly *et al.*, 1993) y los problemas continuos para desenmarañar causas y efectos. Algunos ejemplos del problema de la causalidad en reversa incluyen lo siguiente: ¿la permanencia larga de equipos de alto nivel conduce a la persistencia de estrategias de negocios, o es la existencia de estrategias persistentes la causa de la permanencia larga de los equipos? (Finkelstein y Hambrick, 1990). Y ¿los equipos de alto nivel se embarcan en estrategias de diversificación gracias a la composición del equipo, o es la búsqueda de diversificación la que conduce a la creación de ciertos tipos de competencias y características de los equipos de alto nivel? (Michael y Hambrick, 1992).

Una dificultad más en la bibliografía sobre los equipos gerenciales de alto nivel es la incongruencia para definir quién es el equipo. Flatt (1992) tiene absoluta razón al argumentar que esto puede ser crucial en la determinación de los resultados, y puede contribuir a la incongruencia de los hallazgos empíricos. Las variantes en curso sobre quién está en el equipo incluyen a los ejecutivos de la junta directiva (Finkelstein y Hambrick, 1990), al CEO y a los que le informan directamente (O'Reilly *et al.*, 1992), o a los dos niveles ejecutivos más altos (Wiersema y Bantel, 1992). Pero este asunto no se puede resolver sólo por la elección arbitraria de títulos o de niveles de dirección. Keck (1991) argumentó que algunos actores sin título pueden tener un papel dentro del equipo, y otros con títulos pueden ser marginados. También está

otro asunto de fondo que requiere ser investigado: ¿todos los ejecutivos interactúan como equipos? Tales preguntas sólo pueden responderse con una combinación de observaciones y entrevistando a los miembros del equipo de alto nivel en acción, como han demostrado, por ejemplo, Eisenhardt y Bourgeois (1988) y Eisenhardt (1989).

Arriba se señalaron algunas de las líneas para futuras investigaciones sobre estos equipos. Dentro de la tradición demográfica del equipo de alto nivel existe la necesidad de tratar las características del mismo como una variable dependiente: ¿por qué los equipos se ven como lo hacen? Con este enfoque puede surgir un trabajo teórico y empírico más refinado, que contextualice a la característica demográfica, a los procesos involucrados, a la variable de resultados y a las interrelaciones. Pero seguramente la verdadera recompensa en trabajos futuros vendrá de una corriente de investigación paralela sobre los equipos de alto nivel que examine la estructura, el proceso y el desempeño de los mismos en acción. ¿Cómo y por qué surgen dichos equipos? ¿Cómo la gama de logros complementarios de los equipos crece, se desarrolla y se disuelve en ciertas empresas e industrias en puntos determinados de la trayectoria y del desarrollo de las mismas? ¿Cómo surgen las camarillas y las intrigas, y cómo se gana y se pierde el poder dentro del equipo en tanto se resuelven ciertos asuntos clave? ¿Cómo se emparejan las interpretaciones de la conducta del liderazgo con suposiciones previas acerca de los papeles heroicos de los CEO? ¿De qué manera las interdependencias de las tareas dentro de los equipos de alto nivel y sus características asociadas de la cultura intraequipo, así como el poder, afectan a las relaciones de control entre los miembros del equipo, el CEO y la junta directiva? ¿El carácter y la calidad del proceso grupal afectan la capacidad del equipo para aprender y cambiar?, y, de ser así, ¿de qué manera?, y ¿por qué afecta el proceso del equipo a su efectividad y, en última instancia, al desempeño competitivo de la empresa?

### Conclusión

Las tres áreas de investigación revisadas en este artículo cuentan con fortalezas y debilidades. De diversas maneras, utilizando métodos contrastantes y distintos niveles de análisis, cada una ha contribuido a lo poco que conocemos de las élites gerenciales. El enfoque metodológico distintivo en las interrelaciones y en el equipo de alta gerencia ha

dado a esas tradiciones una coherencia intelectual y un efecto mayor que el trabajo sobre las juntas directivas y los directores. Entre más disperso, limitado y preceptivo ha sido el trabajo de las juntas, más difícil se ha hecho identificar sus logros empíricos y teóricos. En conjunto, las tres áreas de investigación se han aislado con respecto a las otras. Se puede demostrar que los desarrollos incrementales son posibles dentro de la lógica y los métodos de las tres áreas de investigación. El progreso también es posible, como han sugerido D'Aveni (1990), Goodstein y Boecker (1991) y otros, al enlazar algunas de las preguntas planteadas por los tres enfoques en estudio con bases más amplias.

Sin embargo, las conclusiones de este trabajo rebasan las sugerencias en torno al desarrollo incremental dentro de cada una de las tradiciones. Con algunas notables excepciones, las tres áreas de investigación comparten la limitación de estudiar las élites gerenciales lejos de los actores, los procesos y los asuntos que ellas enfrentan. Es difícil que podamos ver a las redes de interrelaciones en acción. De primera mano, sabemos poco acerca de por qué los directores forman lazos más allá de las fronteras de su propia organización, cuáles son los propósitos de esos lazos y qué asuntos se crean o se resuelven a través de esa conducta. Las relaciones de poder se atribuyen. Las relaciones de control dentro y entre las clases sociales se infieren. La movilización y el uso del poder para lograr resultados acordes con intereses percibidos continúan sin ser observados. En la investigación de equipos gerenciales de alto nivel se recurre a características demográficas fácilmente medibles que se utilizan como reemplazos de los procesos involucrados no observados, de manera que se dan saltos ilativos a conclusiones de una gama de resultados organizacionales. La existencia de un equipo gerencial de alto nivel se supone. Nadie se sienta tan cerca del fenómeno para identificar si existe, y en qué medida, tal equipo, y a través de qué procesos, moldea su repercusión. En la actualidad, la investigación sobre las élites gerenciales que se inclina hacia los estudios procesales de las redes interrelacionadas, a las juntas directivas y a los equipos de alta gerencia en acción, no sólo es un trabajo agradable sino que se convierte en esencial.

Al elaborar el argumento para los estudios del proceso de las élites gerenciales, no se hace ninguna suposición concomitante en cuanto a que las tres tradiciones aquí revisadas sean reemplazadas por esta alternativa. Por el contrario, el propósito intelectual es complementar, no reemplazar. Al encauzar el estudio de las élites hacia el proceso se

pueden dar nuevas respuestas a las preguntas confusas de trabajos pasados y formular otras nuevas que no se contemplaron en esos estudios, así como dar lugar al surgimiento de nuevas formas de conocimiento para dar forma a los patrones empíricos existentes. Por supuesto, está más allá de la ambición de este trabajo especificar con detenimiento hipótesis procesales detalladas sobre las interrelaciones de las juntas directivas y las redes, y sobre las juntas directivas y los equipos gerenciales de alto nivel. En conclusión, este artículo sugiere algunas áreas y preguntas generales para la investigación empírica, guiada por un análisis procesal y contextual de las élites gerenciales.

En otro lugar, este autor ha descrito una gama de requerimientos analíticos para estudiar procesos de una manera contextualizadora (Pettigrew, 1985a, 1985b, 1990, 1992). En resumen, llaman la atención los siguientes seis requerimientos:

- 1) La inclusión: el estudio de procesos a través de varios niveles de análisis.
- 2) La interconexión temporal: el estudio de los procesos en el pasado, el presente y el futuro.
- 3) Otorgar un papel en la explicación tanto al contexto como a la acción.
- 4) Una búsqueda de explicaciones holistas y no lineales de los procesos.
- 5) Una necesidad de vincular el análisis de procesos con la ubicación y la explicación de resultados.
- 6) Una necesidad de que el investigador equilibre la participación y la distancia con los actores en el proceso de investigación.

Frente a estos requerimientos, la investigación existente sobre las interrelaciones de las juntas directivas y las tradiciones del equipo de alta gerencia tiene muy poco que ofrecer al análisis de los procesos. De hecho, la lógica de ambos enfoques evita cualquier preocupación real por las preguntas acerca de los procesos. En cada caso se miden los insumos, la estructura de las redes de interrelaciones o las características demográficas de los equipos, y posteriormente se hacen inferencias acerca del papel causal de estas variables independientes sobre algunas variables dependientes o de resultado. Los procesos entre los insumos y los resultados desempeñan un papel en la explicación pero no son directamente analizados u observados. De manera que la tradición de las interrelaciones es fuerte para describir la anatomía estruc-

tural de los lazos del director, pero es muy silenciosa en la observación del surgimiento, uso y efecto de tales lazos. No sorprende que permanezcan las dudas sobre el sentido y el significado de las interrelaciones de las juntas directivas.

Cualquier intento por reparar este desequilibrio entre los análisis estructural y de procesos llevaría a las siguientes líneas de cuestionamiento. ¿Por qué y cómo surgen, se consolidan y se disuelven los lazos de las interrelaciones? ¿Qué motivos mezclados están detrás del ofrecimiento y aceptación de pertenecer a varias juntas directivas? ¿Qué fluye a través de las interrelaciones, le da forma a esos flujos y con qué propósitos e intereses en mente? ¿Cómo se dirigen los procesos de influencia dentro de la red y cómo es posible desenmarañar el lugar de los procesos de influencia de la coordinación, de la proporción de información y del control? ¿Cuáles son los verdaderos propósitos de los lazos y cómo cambian estos propósitos con el tiempo en el contexto de cambios generales de la junta directiva en el contexto político, social, económico y comercial de la empresa? ¿Hay "estrellas" de la red en cualquier conjunto de patrones sectoriales o nacionales de vinculación? ¿Quiénes son estas "estrellas" de la red? ¿Comparten alguna clase social, o características educativas, de género o profesionales? ¿Hay hilos comunes en las carreras de las "estrellas" de la red? ¿Cómo y por qué son capaces de ejercer poder en ciertos tipos de esferas de actividad pero no en otras? Si, como han mostrado Bauer y Bertin-Mouro (1992) y Hamilton y Biggart (1988), existen diferencias en la estructura y en las características demográficas de las élites de negocios en las diversas sociedades, ¿qué explica estas diferencias y qué consecuencias tienen para la conducción de los asuntos corporativos dentro y entre las sociedades? Una investigación empírica orientada por estas preguntas generales (y muchas otras que se pueden desarrollar) alejará rápidamente a la tradición de las interrelaciones, descriptiva de la estructura de las redes, para que examine la sustancia, los procesos, las consecuencias y el efecto de los lazos interorganizacionales.

En la investigación de los equipos gerenciales de alto nivel, la caja negra contiene los procesos de mediación, supuestos pero no observados, que pretenden enlazar a las características demográficas con los resultados organizacionales. Sin embargo, más importante aún es el hecho de que la caja negra contiene también la esencia de la investigación para el proceso académico, es decir, el surgimiento, los desarrollos, la conducta, el impacto y el desempeño del equipo en sí mismo. Las observaciones y los análisis realmente cercanos sobre el equipo geren-

cial de alto nivel aclararían al menos algunos de los aspectos de los problemas de definición que no se han tratado, acerca de quién es el equipo de alto nivel y si los gerentes funcionan en grupos o equipos durante el procesamiento de asuntos estratégicos (Jackson, 1992). Más que suponer títulos y cargos como indicadores de participación en los procesos de selección y cambio, la primera tarea para el proceso académico es identificar qué actores están involucrados y por qué. Aún conocemos poco sobre por qué y cómo los equipos de alto nivel y otras agrupaciones se ven de la manera en que lo hacen, los procesos por los que los equipos desarrollan sus tareas, cómo se relacionan los CEO con sus subordinados inmediatos, y cómo, por qué y cuándo los altos rangos se involucran en los procesos fundamentales de percepción de problemas, toma de decisiones, aprendizaje y cambio. Los pesimistas que consideran que el acceso nunca estará disponible para este tipo de investigación pueden adquirir alguna confianza a partir de los progresos alcanzados en estudios recientes por Eisenhardt (1989), Eisenhardt y Schoonhoven (1990), y Pettigrew y Whipp (1991).

El progreso alcanzado en nuestra tercera área de investigación, es decir, el estudio de las juntas directivas y sus directores, no ha sido auxiliado por los intentos demasiado ambiciosos por enlazar a las variables independientes, tales como la composición de la junta directiva, con las variables de resultado, tales como el desempeño de la junta y de la empresa. Aquí, la agenda de investigación no requiere ser orientada sólo por los estudios que prueban el poder explicativo relativo de la teoría de la agencia o las teorías de la hegemonía gerencial. La tarea es quizá más simple: redirigir el abrumador sesgo preceptivo de esta literatura y comenzar a ofrecer algunos hallazgos descriptivos básicos acerca de las juntas directivas y de sus directores. Necesitamos conocer más acerca de la estructura y el funcionamiento de las juntas, más allá de las preocupaciones acostumbradas con respecto al tamaño y a la composición. Aún hay muy pocos estudios acerca de quiénes son los directores externos, qué los motiva a unirse a las juntas directivas, y qué hacen ellos, los CEO y los directores internos. Se conoce muy poco acerca de la dinámica relacional dentro y alrededor de la sala de juntas; cómo se forman y desarrollan las relaciones entre el CEO y un presidente distinto, si es que existe; cómo se relaciona el CEO con los directores internos en las materias de peso, y cómo y por qué las relaciones entre los directores internos afectan sus relaciones con los miembros externos de la junta directiva.

Sin embargo, para el proceso académico la fascinación real es la

operación efectiva de la reunión dentro y fuera de la sala de juntas. ¿Cuál es el grado de participación de la junta directiva en el proceso estratégico?, ¿cómo y por qué se involucran en diferentes tipos de asuntos en varios periodos en el desarrollo de la organización y con qué consecuencias? La exploración del funcionamiento y del desempeño de la junta requiere, en primera instancia, enlazarse con los asuntos específicos y concretos que normalmente se supone pertenecen a la esfera de interés y de influencia de las juntas directivas. ¿Cómo se involucran las juntas directivas en los procesos de selección del CEO y los directores y en su compensación? ¿Quién evalúa el desempeño del CEO, cuándo y cómo?

¿Qué comités de la junta directiva se crean para qué propósitos y cómo fluye la información dentro y alrededor de estos comités, de la junta misma, del CEO y de directores individuales? ¿Cómo se definen, crean y disuelven, a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo de la organización, los activos complementarios en recursos humanos de la junta directiva cuando se sacude la credibilidad durante las crisis de desempeño y de sucesión de cuadros de directores internos y externos? ¿De qué manera la movilización y el uso del poder dentro y alrededor de la junta afecta a las principales elecciones y cambios enfrentados por la organización?, y ¿cómo y por qué se apoya a los poderosos a través de lazos fuera de la empresa y los verifican personas que no pertenecen a la élite dentro de la empresa? Una atención sostenida a estas preguntas empíricas, alimentada con información de los avances teóricos acerca de la toma de decisiones, del cambio, del poder dentro y entre las compañías, ayudará al avance de nuestro conocimiento sobre la conducción de las élites gerenciales en las empresas.

### Agradecimiento

Agradezco a Matthew Pettigrew su ayuda en la recopilación de elementos de la literatura existente para la elaboración de este trabajo.

### Referencias bibliográficas

- Alderfer, C. P. (1986), "The Invisible Director on Corporate Boards", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 2-8.  
 Atkinson, L. y J. Galaskiewicz (1988), "Stock Ownership and Company

- Contributions to Charity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 224-241.
- Auletta, K. (1991), *Three Blind Mice: How the TV Networks Lost Their Way*, Nueva York, Random House.
- Bank of England (1985), "The Boards of Quoted Companies", *Bank of England Quarterly Bulletin*, junio, pp. 233-236.
- (1988), "Composition of Company Boards", *Bank of England Quarterly Bulletin*, mayo, p. 242.
- Bantel, J. A. y S. E. Jackson (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.
- Bass, M. M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3a. ed., Nueva York, Free Press.
- Bauer, M. y B. Bertin-Mourot (1992), *Les 200 en France en Allemagne*, Paris, CNRS y Heidrich y Struggles.
- Baysinger, B. D. y H. D. Butler (1985), "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1, pp. 101-124.
- Berle, A. A. y G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, Macmillan.
- Bradshaw, P., V. Murray y J. Wolpin (1982), "Do Non-profit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationship between Board Structure, Process and Effectiveness", Ontario, Faculty of Administrative Studies-York University, abril.
- Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Londres, Sage Publications.
- Burt, R. (1980), "Cooptive Corporate Actor Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 557-582.
- (1983), *Corporate Profits and Cooptation*, Nueva York, Academic Press.
- Cadbury, sir Adrian (1990), *The Company Chairman*, Londres, Director Books.
- Cadbury Report (1992), "Draft Report", emitido por el Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Londres, Moorgate, julio.
- Charkham, J. P. (1986), *Effective Boards*, Londres, Chartac.
- Clawson, D., A. Neustadtl y D. Scott (1992), *Money Talks: Corporate Pace and Political Influence*, Nueva York, Basic Books.
- Cochran, P. L., R. A. Wood y T. B. Jones (1985), "The Composition of Boards of Directors and the Incidence of Golden Parachutes", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 664-671.
- D'Aveni, R. A. (1990), "Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy", *Organization Science*, vol. 1, núm. 2, pp. 121-142.
- D'Aveni, R. A. e I. F. Kesner (1991), "Top Managerial Prestige, Power and

- Tender Offers: A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation during Takeovers", Hanover, NH, Amos Tuck School-Dartmouth College (inérito).
- Davis, G. F. (1991), "Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercompany Network", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 583-613.
- (1992), "The Interlock Network as a Self-reproducing Social Structure", Kellogg Graduate School of Management-Northwestern University, marzo (inérito).
- Davis, G. F. y W. W. Powell (1992), "Organization-environment Relations", en M. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, 2a. ed., Palo Alto, Cal., Consulting Psychologists Press, pp. 315-375.
- Donaldson, G. y J. Lorsch (1983), *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, Nueva York, Basic Books.
- Dooley, P. (1969), "The Interlocking Directorate", *American Economic Review*, vol. 59, pp. 314-323.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 3, pp. 543-576.
- Eisenhardt, K. M. y L. J. Bourgeois (1988), "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 4, pp. 737-770.
- Eisenhardt, K. M. y C. B. Schoonhoven (1990), "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth and US Semiconductors Ventures 1978-88", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 504-529.
- Fama, E. F. y M. C. Jensen (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 327-349.
- Fennell, M. L. y J. A. Alexander (1989), "Governing Boards and Profound Organizational Change in Hospitals", *Medical Care Review*, vol. 46, núm. 2, verano, pp. 157-187.
- Field, G. W. y J. Higley (1980), *Elitism*, Londres, Routledge.
- Finkelstein, S. y D. Hambrick (1990), "Top Management-team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Work of Managerial Discretion", *Administrative Science Review*, vol. 35, pp. 484-503.
- Flatt, S. (1992), *A Longitudinal Study in Organizational Innovativeness: How Top Team Demography Influences Organizational Innovation*, tesis de doctorado, Berkeley, University of California.
- Fligstein, N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Gabarro, J. J. (1987), *The Dynamics of Taking Charge*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

- Galaskiewicz, J. (1985), *Social Organization of an Urban Grants Economy*, Orlando, Fla., Academic Press.
- Gersick, C. J. G. (1988), "Time and Transition in Work Teams: Towards a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 1, pp. 9-41.
- Giddens, A. (1974), "Elites in the British Class Structure", en P. Stanworth y A. Giddens (eds.), *Elites and Power in British Society*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 3-22.
- Glasberg, D. S. y M. Schwartz (1983), "Ownership and Control of Corporations", *Annual Review of Sociology*, vol. 9, pp. 311-332.
- Goodstein, J. y W. Boeker (1991), "Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 2, pp. 306-330.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510.
- Hambrick, D. C. y P. A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, pp. 193-206.
- Hambrick, D. C. y R. A. D'Aveni (1991), "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", documento inédito, Columbia Business School, septiembre.
- Hamilton, G. G. y N. W. Biggart (1988), "Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization", *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 552-594.
- Hermalin, B. E. y M. S. Weisbach (1991), "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management*, vol. 20, núm. 4, pp. 101-112.
- Herman, E. S. (1981), *Corporate Control, Corporate Power*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hirsch, P. M. (1982), "Network Data versus Personal Accounts: The Normative Culture of Interlocking Directorates", Graduate School of Business-University of Chicago (inédito).
- House, R. J., W. D. Spangler y J. Woycke (1991), "Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Review*, vol. 36, pp. 364-396.
- Jackson, S. E. (1992), "Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, vol. 8, Greenwich, Con., JAI Press, pp. 345-382.
- Jensen, M. C. y W. H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

- Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell.
- Kahl, J. (1957), *The American Class Structure*, Nueva York, Rinehart.
- Keck, S. L. (1991), "Top Executive Team Structure: Does it Matter Anyway?", School of Business-Texas A & M University (inédito).
- Keck, S. L. y M. Tushman (1991), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Characteristics", School of Business-Texas A & M University (inédito).
- Kesner, I. F. y R. B. Johnson (1990), "An Investigation of the Relationship between Board Composition and Stockholder Suit", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 327-336.
- Kimberly, J. R. y E. J. Zajac (1988), "The Dynamics of CEO/Board Relations", en D. C. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich, Con., JAI Press.
- Korn/Ferry International (1992), *Boards of Directors Study UK 1992*, Londres, Korn Ferry.
- Kosnik, R. D. (1987), "Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 163-185.
- Lawrence, B. S. (1991), "The Black Box of Organizational Demography", Anderson Graduate School of Management-UCLA, abril (inédito).
- Loose, P. y J. Yelland (1987), *The Company Director: His Functions, Powers and Duties*, Bristol, Jordan & Sons.
- Lorsch, J. W. y W. MacIver (1989), *Pauns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Mace, M. (1971), *Directors: Myth and Reality*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Mechanic, D. (1964), "Sources of Power in Lower Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, núm. 3, pp. 349-364.
- Meindle, R. R. (1990), "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom", en B. Staw y L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 159-203.
- Michel, J. G. y D. C. Hambrick (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 1, pp. 9-37.
- Mintz, B. y M. Schwartz (1985), *The Power Structure of American Business*, Chicago, Ill., Chicago University Press.
- Mizruchi, M. S. (1983), "Who Controls Whom? An Examination of the Relations between Management and Board Directors in Large American Corporations", *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 426-435.
- (1984), "Review of Johannes M. Pennings, Interlocking Directorates", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 142-145.
- (1992), *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and their Consequences*, Boston, Mass., Harvard University Press.

- Mizruchi, M. S. y M. Schwartz (eds.) (1987), *Interorganizational Relations: The Structural Analysis of Business*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Murray, V., P. Bradshaw y J. Wolpin (1992), "Power in and around Non-profit Boards", Ontario, Faculty of Administrative Studies-York University (inédito).
- Norburn, D. (1986), "GoGo's, YoYo's and Dodo's: Company Directors and Industry Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 101-117.
- (1989), "The Chief Executive: A Breed Apart", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 1-15.
- Norburn, D. y S. Birley (1988), "The Top Management Team and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 225-237.
- O'Reilly, C. A. III, R. C. Snyder y J.N. Boothe (1993), "Effects of Executive Team Demography on Organizational Change", en G. Huber y W. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Nueva York, Oxford University Press, pp. 147-175.
- Pahl, R. E. y J. T. Winkler (1974), "The Economic Elite: Theory and Practice", en P.J. Stanworth y A. Giddens (eds.), *Elites and Power in British Society*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Palmer, D. (1983), "Broken Ties: Interlocking Directorates and Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 40-55.
- Palmer, D., P. D. Jennings y X. Zhou (1989), "Growth Strategies and Institutional Prescriptions: Adoption of the Multi-divisional Form by Large US Corporations, 1963-1968", documento presentado en la Reunión Anual de la Asociación Sociológica Estadounidense.
- Pearce, J. A. y S. A. Zahra (1991), "The Relative Power of CEO's and Boards of Directors: Association with Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 2, pp. 135-153.
- Pettigrew, A. M. (1973), *The Politics of Organizational Decision Making*, Londres, Tavistock.
- (1985a), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell.
- (1985b), "Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice", en E. E. Lawler (ed.), *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass, pp. 222-248.
- (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organizational Science*, vol. 1, núm. 3, pp. 267-292.
- (1992), "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Journal*, vol. 13, invierno.
- Pettigrew, M. A. (1992), "Boards of Directors: A Review of Recent Research", documento de trabajo, Centre for Corporate Strategy and Change-University of Warwick, julio.
- Pettigrew, A. M. y R. Whipp (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, Basil Blackwell.

- Pfeffer, J. (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 218-228.
- (1983), "Organizational Demography", en B. Staw y L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 5, Greenwich, Con., JAI Press, pp. 299-357.
- Pfeffer, J. y G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Nueva York, Harper and Row.
- Priem, R. L. (1990), "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 6, pp. 469-478.
- Rechner, P. L. y D. R. Dalton (1991), "CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 155-165.
- Scott, J. (1991), "Networks of Corporate Power: A Comparative Assessment", *Annual Review of Sociology*, vol. 17, pp. 181-203.
- Singh, H. y F. Harianto (1989), "Management-Board Relationships, Takeover Risk, and the Adoption of Golden Parachutes", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 7-24.
- Smith, C., J. Child y M. Rowlinson (1991), *Reshaping Work: The Cadbury Experience*, Cambridge, University of Cambridge Press.
- Sonquist, J. A. y T. Koenig (1975), "Interlocking Directorates in the Top USA Corporations: A Graph Theory Approach", *The Insurgent Sociologist*, vol. 5, pp. 196-229.
- Stewart, R. (1991), "Chairmen and Chief Executives: An Exploration of their Relationship", *Journal of Management Studies*, vol. 28, núm. 5, pp. 511-527.
- Stinchcombe, A. L. (1990), "Weak Structural Data: A Review of Interorganizational Relations", en M. S. Mizruchi y M. Schwartz (eds.), *Contemporary Sociology*, vol. 19, pp. 380-382.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey and Research*, Nueva York, Free Press.
- Stokman, F. N., J. P. Scott y R. Ziegler (eds.) (1985), *Networks of Corporate Power*, Cambridge, Polity Press.
- Thomas, A. B. (1988), "Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 388-400.
- Tricker, R. I. (1978), *The Independent Director: A Study of the Non-executive Director and the Audit Committee*, Croydon, Tolley.
- Useem, M. (1984), *The Inner Circle*, Nueva York, Oxford University Press.
- (1991), "Organizational and Managerial Factors in the Shaping of Corporate Social and Political Action", en *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, Greenwich, Con., JAI Press, pp. 63-92.
- Vancil, R. F. (1987), *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

- Whitt, J. A. (1982), *Urban Elites and Mass Transportation*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Wiersema, M. F. y K. A. Bantel (1992), "Top Management Team Demography and Corporate Strategy Change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 1, pp. 91-121.
- Wilson, C. S. y T. Lupton (1959), "The Bank Rate Tribunal: The Social Background and Connections of Top Decision Makers", *Manchester School of Social and Economic Studies*, vol. 27, pp. 30-51.
- Zajac, E. J. (1988), "Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy: A Test of Critical Assumptions", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 428-438.
- (1990), "CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Synthesis and Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 217-230.
- (1992), "Interlocking Directorates Research and the Study of Boards of Directors", Evanston, Ill., Kellogg School of Management-Northwestern University (inédito).
- Zeitling, M. (1974), "Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class", *American Journal of Sociology*, vol. 79, pp. 1073-1119.