

Riesgo estratégico: Un enfoque desde el perfil profesional de los gerentes empresariales

Resumen

Por medio de esta investigación se pretende abordar el tema de riesgo estratégico desde el perfil profesional de una muestra de 4 gerentes de las empresas medianas y grandes de la ciudad de Medellín-Colombia pertenecientes a diferentes sectores económicos, donde el propósito es observar cómo el perfil profesional de estos se asocia con la administración del riesgo estratégico. De igual forma, este trabajo tiene fundamento en la teoría de los escalones superiores que propone algunas características observables como lo son la trayectoria profesional, experiencia profesional y el nivel educativo, las cuales se utilizaron para el desarrollo de esta investigación cualitativa. Este artículo proporciona evidencia en que la trayectoria profesional al igual que las habilidades blandas obtenidas por los gerentes, tienen una mayor incidencia en la administración y toma de riesgo estratégico en las empresas.

Palabras claves: Riesgo estratégico, gerentes empresariales, perfil profesional.

INTRODUCCIÓN

Los rasgos de la personalidad, el nivel educativo y la experiencia de los gerentes empresariales cumplen un rol fundamental a la hora de asumir riesgos estratégicos, sin embargo, es necesario profundizar en el entendimiento de este fenómeno (Benischke, Martin & Glaser, 2019; Martino, Rigolini & D'Onza, 2018), ya que se presentan limitaciones importantes en estos tipos de estudios que se suelen basar en la teoría de la agencia, donde predicen el comportamiento de los gerentes según el nivel de compensación, pero sin profundizar en las diferencias individuales del perfil (Mannor, Wowak, Bart-kus, & Gomez-Mejia, 2016).

El entorno empresarial genera constantemente riesgos y los altos directivos deben buscar la forma de responder a estos (Kell & Landsberg, 2005), sin embargo, las diferentes decisiones que tomen estarán influenciadas por la percepción de riesgo que identifiquen frente a la situación que afronta la empresa (Herrmann & Nadkarni, 2014). En consecuencia, ellos son los responsables de definir la estrategia y los riesgos estratégicos asociados a esta (Knight, Durham, & Locke, 2001).

En este contexto, los líderes empresariales deben responder de forma efectiva ante las posibles situaciones externas que pueden afectar los objetivos estratégicos de la organización (Mejía, 2013), pero una gran dificultad es la cantidad de fenómenos externos que van más allá de su comprensión y es allí donde su percepción de la situación se combina con su base cognitiva y valores para soportar las elecciones estratégicas, las cuales se ven reflejadas en los resultados organizacionales (Hambrick & Mason, 1984).

La teoría de los escalones superiores no solo propone a la base cognitiva y los valores como únicos factores claves en la elección de la estrategia, sino que también establece otros factores observables en los altos directivos como la edad, la experiencia profesional, educación, permanencia en la organización y posición financiera, que pueden incidir en las decisiones estratégicas de la empresa (Hambrick & Mason, 1984).

Por lo anterior, el propósito de la presente investigación es observar cómo el perfil profesional de los gerentes empresariales, se asocia con la administración de los riesgos estratégicos en la empresa, pues se ha demostrado en otros estudios que las características intrínsecas y adquiridas a lo largo de sus trayectorias profesionales y académicas se evidencian en la gestión organizacional, ya que ejercen influencia en la elaboración y ejecución de la estrategia corporativa llevada a cabo por la alta gerencia (Díaz-Fernández, González-Rodríguez, & Simonetti, 2015).

Para cumplir con este objetivo, la investigación cuenta con un enfoque cualitativo donde se utilizó la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de información. Participaron 4 empresas colombianas, categorizadas como grandes y medianas según la ley de dicho país. Los encargados de contestar las preguntas fueron los gerentes de las empresas seleccionadas quienes son los responsables de tomar las decisiones estratégicas y que tienen conocimiento sobre los riesgos estratégicos.

Este documento está dividido en cinco apartados, donde se encuentra primero el marco teórico que justifica el contenido de esta investigación, después procede la metodología empleada para llevar a cabo la investigación, posterior a esto encontrará los resultados hallados, después se da espacio para las conclusiones y discusiones surgidas después del análisis de la información y por último las limitaciones y posibles futuras líneas de investigación.

MARCO TEÓRICO Y ESTUDIOS PREVIOS

La toma de riesgos dentro de las organizaciones no solo está relacionada a los sucesos negativos que ocurren dentro de la empresa, sino que el riesgo también puede desempeñar un papel importante en el desarrollo del negocio (Chockalingam, Dabadghao, & Soetekouw, 2018; Deloitte, 2016), por lo cual la mayoría de las empresas deberían tomar los niveles adecuados de riesgo a través de la correcta administración de los mismos para mantener un nivel adecuado de crecimiento dentro del entorno competitivo que les rodea (Chockalingam et al., 2018).

En los últimos años bajo el contexto empresarial, la estrategia se ha visto como una combinación de compromisos y actividades a realizar de manera conjunta para así hacer un manejo efectivo de las capacidades y competencias de la empresa; las cuales surgen de manera proporcional al crecimiento y experiencia de esta (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015). De esta forma, tales acciones van a permitir el posicionamiento superior de la empresa luego de crear ventaja y retornos económicos sustentables frente a su competencia (Deloitte, 2016).

Al hablar de riesgo estratégico, este puede ser considerado como el más importante a la hora de afectar la estrategia de la compañía, sus propósitos y tendencia, lo que puede perjudicar el cumplimiento de sus objetivos a la vez que se pueden materializar posibles pérdidas ligadas a la estrategia de la compañía (Mejía, 2013), dado que posee una cobertura ambigua por las inciertas condiciones de la economía global (McConnell, 2012).

En la literatura hay una serie de perspectivas teóricas con respecto a las características de los altos directivos en la gestión del entorno organizacional (Farag & Mallin, 2018), entre las que se encuentran la teoría de los escalones superiores (Hambrick & Mason, 1984), la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), la teoría del capital humano (Becker, 1964; Mincer, 1974; Schultz, 1961), la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989), entre otras. Sin embargo, en esta investigación se adopta la teoría de los escalones superiores (Hambrick & Mason, 1984), por ser la más idónea para los objetivos del estudio, ya que esta afirma que los resultados organizacionales reflejan cómo las cogniciones, valores, y percepciones de los altos ejecutivos, se combinan para entender fenómenos internos y externos a la organización que influyen en el proceso de la selección de la estrategia (Antonini, Jimenez, Aparecido, & Lunkes, 2017; Karanja & Rosso, 2017). Lo que permite observar el perfil profesional de los gerentes empresariales y cómo los rasgos de su personalidad influyen en la toma de decisiones estratégicas en la compañía.

Teoría de los escalones superiores

La teoría de los escalones superiores propone que los resultados de la organización, comprendidos por las elecciones estratégicas y los niveles de rendimiento, se pueden estimar por los antecedentes gerenciales de los líderes empresariales. De manera que, los resultados organizacionales, tanto las estrategias como la efectividad, son vistos como reflejos de los valores y fundamentos cognitivos de los actores poderosos en la organización (Hambrick & Mason, 1984). Sin embargo, los autores de esta teoría sugieren que los valores y las bases cognitivas pueden ser representadas por características demográficas observables, como edad, antecedentes educativos, experiencias, género, raíces socioeconómicas, y posición financiera (Hambrick & Mason, 1984; Martino et al., 2018).

Con base en la teoría de los escalones superiores, algunos estudios han encontrado que las características demográficas de los altos ejecutivos están relacionadas con algunos resultados de la empresa (Frag & Mallin, 2018; Martino et al., 2018), como el gasto en investigación y desarrollo (Barker & Mueller, 2002), la toma de riesgos (Frag & Mallin 2016), innovación (Kitchell, 1997), internacionalización (Ramon-Llorens, Garcia-Meca & Durendez 2017).

Las dimensiones observadas en la presente investigación se presentan en la Figura 1. Características de la Teoría de los Escalones Superiores

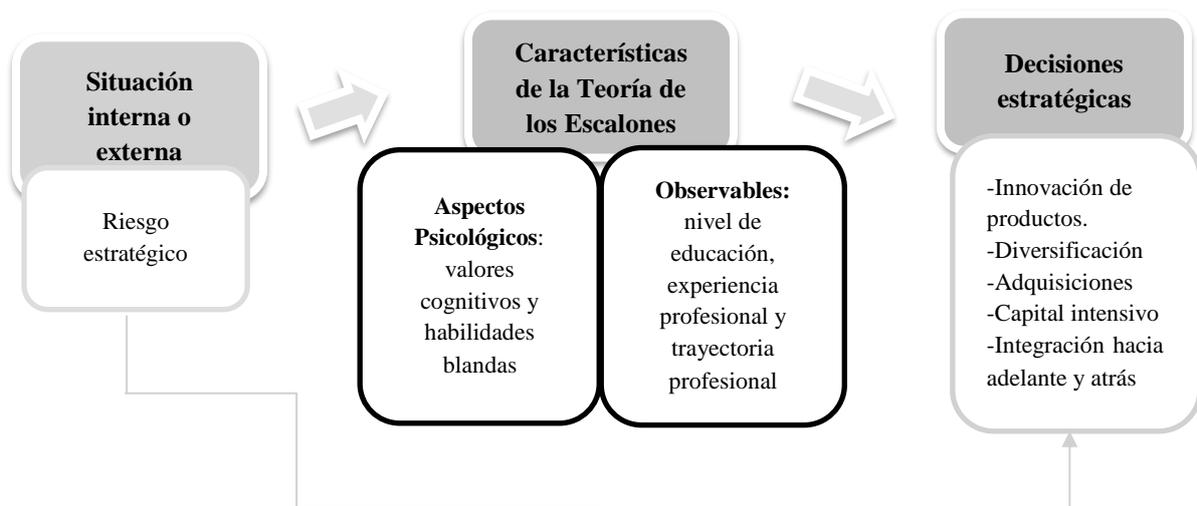


Figura 1. Características de la Teoría de los Escalones Superiores.

Adaptado de Hambrick y Mason (1984).

Ahora, en cuanto a la característica de nivel educativo los autores de esta teoría afirman que la educación es un atributo clave de los gerentes y contribuye a crear los valores, conocimientos, habilidades y preferencias cognitivas, lo que afecta las decisiones estratégicas que ellos toman (Hambrick & Mason, 1984). Sin embargo, estos autores señalan que, si un gerente tiene una educación profesional en administración, como un posgrado, se asocia con la aversión al riesgo porque estos ejecutivos están educados para evitar grandes pérdidas y errores (Martino et al., 2018). Por otro lado, algunos estudios argumentan que los altos directivos con una alta educación son menos adversos al riesgo y es posible que sean más abiertos a ideas de negocios innovadoras (Faragh & Marllin, 2016).

A su vez, la experiencia o trayectoria profesional que el gerente logra adquirir durante los años, permiten que haya un mejor desarrollo de las actividades empresariales, así como también le posibilitan enfrentar todo tipo de riesgos y limitaciones (Escandón & Hurtado, 2012). Además, la experiencia profesional es uno de los principales factores de la capacidad de los directores ejecutivos para tomar decisiones estratégicas (Herrmann & Datta, 2006). Los altos ejecutivos con experiencia profesional fuera de la empresa son más innovadores y demuestran una mayor apertura y conocimiento de nuevas oportunidades (Orens & Reheul, 2013). Se ha encontrado una relación positiva y altamente significativa entre la experiencia previa de los altos ejecutivos y la toma de riesgos (Farag & Mallin, 2016).

De lo anterior, la trayectoria profesional además de ser un aspecto para que los altos ejecutivos logren involucrarse con la empresa y generar ventajas competitivas con las que asumen riesgos que los pueden hacer ganar mercados e incluso empezar nuevos negocios (Fernández, 2002), dicha trayectoria constituye una de las principales características elegidas por los gerentes a la hora de liderar empresas; se sugiere que estos mejoren y fortalezcan las habilidades y competencias que los vuelvan más competentes en sus cargos de altos ejecutivos (Maher, 2015).

De igual forma, la teoría de los escalones superiores también sustenta que los marcos cognitivos dependen de las experiencias, conocimientos y valores de los altos ejecutivos (Chatterjee & Hambrick, 2007) pues estos marcos desempeñan una función primordial en la configuración de los procesos de toma de decisiones y en los diferentes resultados organizacionales (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Post & Byron, 2015).

METODOLOGÍA

Este estudio se realizó con el objetivo de observar cómo el perfil profesional de los gerentes empresariales puede influir en la asunción de riesgos estratégicos en la empresa, por lo cual tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, dado que este alcance investigativo permite obtener datos sin medición numérica como las perspectivas, experiencias y puntos de vista personales, además de indagar en las características y perfiles de los individuos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Para recolectar la información, se emplearon entrevistas semiestructuradas, ya que esta se caracteriza por ser más flexible, libre y personal (King & Horrocks, 2010; Savin-Baden & Major, 2013), estas entrevistas se aplicaron con el fin de obtener respuestas abiertas que estuvieran alineadas con los objetivos y las categorías de análisis planteadas en el marco teórico de la investigación. El diseño de este estudio es no experimental, orientado a evaluar la realidad de los sucesos, por lo que no hay manipulación o alteración del fenómeno observado (Corbetta, 2003).

La investigación se llevó a cabo en Medellín-Colombia, en donde se seleccionaron medianas y grandes empresas en las que era probable que hubiera una gestión de riesgos estratégicos. De manera específica, en las grandes empresas el proceso de administración de riesgos está vinculado de manera secuencial con el proceso de formulación de la estrategia, los gerentes se apoyan en el departamento de formulación de la estrategia o el director de riesgos (CRO), para gestionar los riesgos estratégicos (Slagmulder & Devoldere, 2018). Por otro lado, las medianas empresas están dentro del grupo más predominante de empresas (PYMES) en Colombia, con una participación cerca del 98% del mercado (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2012) por lo cual, para ser competitivas deben formular e implementar nuevas estrategias (Castellanos, Loaiza & Cuestas, 2016), lo que puede llevarlas a incurrir en riesgos estratégicos.

Para la aplicación del instrumento de recolección de información, se entrevistaron 4 gerentes de medianas y grandes empresas; 3 de estos ejecutivos tenían el rol de gerente general y uno de gerente de tesorería, y fueron seleccionados porque son los encargados de tomar decisiones estratégicas en su organización. En cuanto al tamaño de la muestra de este estudio, en los estudios cualitativos se considera que un mínimo de 4 casos es un número adecuado del cual se pueden conseguir resultados comprensibles y valiosos para su posterior análisis (Eisenhardt, 1989). Dentro de la muestra se localizan empresas de índole nacional e internacional como las

filiales de multinacionales con presencia en Colombia, también se encuentran empresas que pertenecen a diversos sectores de la economía colombiana (Robledo-Ardila, & Ríos-Molina, 2013), dado que una metodología de múltiples casos de estudio permite explorar las diferencias dentro y entre los casos para realizar comparaciones y predecir resultados similares o contrarios basados en la teoría (Yin, 2003).

El protocolo de entrevista abarcó siete preguntas alineadas con los objetivos de la investigación y las cuatro categorías de análisis definidas en el marco teórico relacionadas con: nivel educativo, experiencia profesional, trayectoria profesional y habilidades blandas de la alta gerencia. Primero se comenzó con preguntas relativas acerca de la trayectoria profesional, nivel educativo y experiencia profesional del gerente de la organización y cómo incidían en la toma de riesgos estratégicos en la compañía, lo que hace referencia al objetivo general de la investigación. Por último, se realizaron preguntas sobre las habilidades blandas del entrevistado al momento de tomar decisiones estratégicas, las cuales se encontraron relacionadas con los objetivos específicos planteados.

La Tabla I especifica el perfil de los gerentes entrevistados y las características de las empresas en el momento del estudio:

Tabla 1.

Perfil de los gerentes y características de las empresas.

| Gerente | Profesión | Años que lleva en la empresa | Sector al que pertenece la empresa | Número de empleados |
|----------------|----------------------------|-------------------------------------|---|----------------------------|
| 1 | Economista | 11 años | Sector Real (Automóviles) | 400 |
| 2 | Administrador de Negocios | 3 años | Financiero | 132 |
| 3 | Administrador de Negocios. | 17 años | Alimentos | 80 |
| 4 | Administrador de negocios. | 16 años | Publicidad Digital | 90 |

RESULTADOS

Los resultados hallados en las cuatro entrevistas aplicadas a los gerentes de medianas y grandes empresas de la ciudad de Medellín-Colombia fueron estructurados de acuerdo con las cuatro categorías definidas en el marco teórico. A continuación, se encuentran los principales hallazgos de la investigación:

Trayectoria profesional

Al indagar acerca de cómo la trayectoria profesional en la empresa influye en la forma en que la gerencia asume los riesgos estratégicos del negocio, el gerente 1 que ha administrado las grandes cuentas de Antioquia por 11 años mencionó contar con un alto conocimiento en gestión de riesgos, ya que esta es una política que tiene la empresa. De manera que, cuando toma la decisión de lanzar un producto o servicio en otro país primero conoce el lugar para visualizar el desempeño del producto y sus posibles riesgos. Además, con relación a la trayectoria mencionó que:

“los conocimientos adquiridos en mercadeo, más la experiencia en la labor que haces, más el conocimiento que desarrollas que no tan empírico sino poder conocer a la compañía con la cual estas trabajando hace parte de esa evaluación de riesgos”.

El gerente 2 ha tenido una amplia trayectoria profesional en el sector financiero y como encargado del área de tesorería de la compañía toma decisiones estratégicas en cuanto a las grandes inversiones que hace la empresa, para ello realiza una gestión y monitoreo de los riesgos a través de unos indicadores puntuales para cumplir con la estrategia de la compañía.

Ahora, en cuanto al gerente 3 quien también es el fundador de la compañía, mencionó que no realizaba planeación a la hora de incurrir en negocios, ya que esto le ha hecho materializar riesgos estratégicos al perder el negocio porque la competencia se le ha adelantado en la presentación del proyecto. Las decisiones estratégicas en cuanto a incurrir en un nuevo producto, adquirir un negocio o expandirse a otros países son algunas iniciativas que emprende sin realizar extensos o amplios estudios de mercado.

Por último, el gerente 4 trabajó en el sector servicios antes de fundar su negocio. Durante la entrevista mencionó que la empresa se ha enfrentado a riesgos estratégicos por los cambios en el comportamiento del consumidor y de las nuevas tecnologías, por lo cual ve estos cambios

como oportunidades que le han permitido crear nuevos productos y servicios. Sin embargo, a nivel interno intenta hacer un trabajo más proactivo para mitigar esos riesgos o adaptarse a ellos de una forma más rápida.

Nivel educativo

En cuanto a la determinación de la forma en que los estudios realizados les han contribuido a tomar riesgos estratégicos, el gerente 1 señaló que los conocimientos adquiridos en su especialización le han ayudado a realizar una evaluación del riesgo a la hora de tomar una decisión estratégica. El pregrado que realizó el gerente 2 le permitió tener los conocimientos sobre riesgos, pero la toma de riesgos estratégicos para que la estrategia de la compañía funcione fue algo que no aprendió en sus estudios, de manera que la aplicación de riesgos la ha visto en su vida laboral.

De manera similar, el gerente 4 en su carrera vio cómo hacer una planeación estratégica con base a los riesgos que se puedan presentar en el entorno. Además, los estudios le contribuyeron a mantener una actualización constante del medio con el apoyo de lecturas, viajes, observación, lo cual le permitió contar con mucha información para gestionar el riesgo en su empresa y entender el entorno. Sin embargo, afirmó que esto es algo que se aprende en la cotidianidad y no por haberse estudiado años atrás, así como lo resaltó en la siguiente cita:

“encontrar cosas en los libros que se pueden mejorar en la empresa, eso es un balance que la educación tiene que cambiar porque uno no puede llenarse de teoría cinco años y después entender una organización”.

Por otro lado, el gerente 3 realizó sus estudios en otro país, lo cual en su opinión le permitió desarrollar un pensamiento analítico para incurrir en riesgos estratégicos a partir de lo que demande el mercado en su momento.

Experiencia profesional

En esta categoría de análisis se encontró que la experiencia que ha tenido el gerente 1 y 2 en el sector financiero les ha permitido tener una asociación al riesgo ya inmersa en sus habilidades. De manera similar, el gerente 4 mencionó que el riesgo estratégico se ha vuelto algo intrínseco en las decisiones que toma respecto a la gestión de la compañía. Además, el gerente 2 expresó que con sus años de experiencia ha comprendido que:

“la gestión del riesgo estratégico es el 70% o el 80% de la toma de decisiones en una compañía, cualquier decisión tiene por detrás riesgos que monitorear para que cumpla la normatividad que tiene la compañía y sea posible su éxito”.

El gerente 3, en su vida laboral cotidiana, más que identificar el riesgo, busca la forma de responder o reaccionar rápido ante las situaciones que se puedan presentar en el entorno, por lo que realiza un constante monitoreo de este para analizar el enfoque que le debe dar a la estrategia de la compañía. Por último, con el gerente 4 se encontró que la experiencia profesional es lo que le ha ayudado a tomar decisiones de una manera más rápida o adecuarla a los cambios del entorno.

Habilidades blandas

Las habilidades blandas, competencias o valores que soportan la toma de decisiones estratégicas mencionadas por los gerentes entrevistados se resume en la Tabla 2

Tabla 2

Habilidades blandas

| Gerente 1 | Gerente 2 | Gerente 3 | Gerente 4 |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Resiliencia. • Capacidad de escucha. • Proactividad. • Creatividad. • Trabajo en equipo. • Hablar en público. • Adecuar el lenguaje de acuerdo al público | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Liderazgo y buena gestión del recurso humano. | <ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad. • Innovación. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Disciplina. |

Todas las habilidades mencionadas por el gerente 1 son las que considera que se deben desarrollar conforme a la experiencia, la trayectoria en la empresa y los cursos realizados.

Ahora bien, la comunicación es un aspecto clave para los gerentes 1, 2 y 4 porque cuando se le comunica bien la estrategia al equipo de trabajo, con transparencia, se pueden cumplir los objetivos de la organización. En cuanto a las habilidades blandas del gerente 3, la inconformidad, entendida como la necesidad de enfrentar nuevos retos para crear e innovar, le permitió tomar decisiones y tener iniciativa. Es esencial para el gerente 4 contar con una

disciplina de mantener una lectura global del entorno y entender de temas legales, contables, financieros, de gestión humana, costos, sin necesidad de ser un experto en estos temas.

Al hablar de habilidades blandas, se encontró una categoría emergente donde todos los gerentes entrevistados mencionaron que es muy importante contar con una habilidad comercial porque esta contribuye a que la empresa se mantenga activa y a tomar decisiones que estén relacionadas con la estrategia de venta. Con relación a esto, el gerente 2 expresó lo siguiente:

“Yo pienso que hay una combinación muy importante en las habilidades blandas entre ser un buen comercial y saber influir en la toma de decisiones y fuera de eso, conocer todos los factores que pueden ser sujeto de riesgo”.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio ha sido observar cómo el perfil profesional de los gerentes empresariales está asociado con la administración de los riesgos estratégicos en la empresa; se encontró, en los gerentes que participaron del estudio, que la trayectoria y experiencia profesional combinados con su nivel educativo y las habilidades blandas que desarrollen en la cotidianidad del negocio les permite asumir riesgos estratégicos.

También se evidenció, en el 50% de los entrevistados, quienes cuentan con una amplia formación del riesgo y son los líderes de grandes compañías son más adversos a la asunción del riesgo, mientras que el otro 50%, quienes son los fundadores de su negocio, perciben al riesgo como algo necesario para lograr que la compañía crezca tanto en el mercado local como internacional. Además, se pudo observar en la presente investigación que la oportunidad de viajar y realizar estudios en el exterior ha influenciado en su forma de asumir riesgos. En cuanto a habilidades blandas, la destacada como la más importante por la mayoría de los entrevistados fue la comunicación.

Implicaciones teóricas

La mayor cantidad de investigaciones que han encontrado una relación entre el nivel de compensación de los gerentes con la cantidad de riesgo estratégico que asumen, se han fundamentado en la teoría de la agencia, los cuales dejan por fuera los aspectos individuales de la personalidad (Mannor et al., 2016), sin embargo, la presente investigación observó cómo la trayectoria y experiencia profesional, junto al nivel de educación de los gerentes, se relaciona

con la forma en que se asumen los riesgos estratégicos, lo que permite ampliar el entendimiento de este fenómeno y hacer una contribución a este campo del conocimiento desde la teoría de los escalones superiores (Hambrick & Mason, 1984).

Por otro lado, también se logra hacer una contribución al conocimiento al encontrar en esta investigación que los estudios, en administración y riesgos, realizados por algunos de los entrevistados les permiten gestionar y ser más cuidados en la asunción de riesgos estratégicos, lo que soporta lo encontrado en otros estudios en el campo (Martino et al., 2018).

Desde la perspectiva del comportamiento, los resultados de la presente investigación permiten contribuir a la literatura sobre los riesgos estratégicos, al encontrar que los gerentes con experiencia profesional fuera de la empresa son más innovadores y demuestran una mayor apertura a nuevas oportunidades lo que permite profundizar en los planteamientos que se han formulado previamente en la literatura (Orens & Reheul, 2013). Además, con las experiencias expuestas por los 4 gerentes del presente estudio se observa que la trayectoria profesional adquirida por estos les posibilita enfrentar todo tipo de riesgos y limitaciones lo que coincide con otras investigaciones (Escandón & Hurtado, 2012).

En otros estudios, se encontró que los marcos cognitivos, en donde se asocian las habilidades blandas, competencias y valores desempeñan una función importante en la configuración de los procesos de toma de decisiones y en los diferentes resultados organizacionales (Carpenter et al., 2004; Post & Byron, 2015) tal como se halló en las habilidades mencionadas por los 4 gerentes que participaron del estudio.

Implicaciones prácticas

Según lo encontrado en la presente investigación, se invita a las universidades que cuentan con programas en temas de gerencia o de riesgos, el incluir cursos que reflexionen sobre las características de los individuos que tienen relación con la toma de decisiones estratégicas y los riesgos que allí se presentan, para que de esta forma los estudiantes puedan determinar las habilidades que deben desarrollar para responder ante los riesgos estratégicos.

Desde la perspectiva de las empresas, los resultados de este estudio resaltan la importancia de incluir análisis de la personalidad de un candidato al cargo de gerente, para determinar si es

coherente con los niveles de riesgos a los que estarán expuestos en las decisiones que debe tomar en la empresa y los resultados que buscan los accionistas de la misma.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones al realizar esta investigación fue en el momento de hacer las entrevistas debido a que algunos gerentes se enfocaban más en proporcionar información desde la perspectiva de la organización y no desde su perspectiva u opinión que era el interés de este estudio como fue en el caso del gerente 1, por lo que fue necesario realizar otras preguntas para profundizar en sus apreciaciones personales.

Ahora bien, con el desarrollo de este artículo se sugieren algunas líneas de investigación con las que se puede dar una ampliación y mejora al tema de riesgo estratégico que trata esta investigación. Como la investigación se desarrolló en la ciudad de Medellín-Colombia, se podría realizar un paralelo con otras regiones u otros sectores del país diferentes a los observados en este estudio, además de analizar los posibles resultados que podrían ser diferentes debido a las costumbres y el entorno económico de cada región.

Con respecto a la literatura sobre el tema de la teoría de los escalones superiores y sus características observables, se podría incluir la categoría de horizonte profesional que hace referencia al tiempo de permanencia proyectado en la empresa por el gerente y ver si esta se encuentra asociada con la administración del riesgo estratégico en las organizaciones (Hambrick & Mason, 1984).

Dándole continuidad a la teoría anterior, se podría estudiar variables demográficas observables en los gerentes empresariales como la edad, el género y la posición socioeconómica para establecer si estas tienen alguna relación con la asunción de riesgo estratégico en la organización y observar qué tan exitoso es el proceso relacionado con la teoría de los escalones superiores en la formulación y en las decisiones estratégicas de la organización.

REFERENCIAS

- Antonini-Bortoluzzi, D. A., Jimenez-Franco, M. A., Aparecido, S., & Lunkes, R. J. (2017). The influence of the upper echelons in the return on the assets of companies that make up part of the non-cyclical consumer goods and services economic sector. *AD-Minister*, (31), 59–74.
- Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). “CEO Characteristics and Firm R&D Spending.” *Management Science*, 48(6), 782–801.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital, 1st ed.* New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Benischke, M. H., Martin, G. P., & Glaser, L. (2019). CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 40(1), 153–177.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., & Sanders, W.G. (2004), “The upper echelons revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition”, *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Castellanos, J.F., Loaiza, M. H., & Cuestas, C. A., (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia. Importance of ICT for competitiveness of SMEs in Colombia, 93–99.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly* 52(3): 351– 386.
- Chockalingam, A., Dabadghao, S., & Soetekouw, R. (2018). Strategic risk, banks, and Basel III: estimating economic capital requirements. *Journal of Risk Finance*, 19(3), 225–246.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory Methods and Techniques*. London: SAGE Publications Ltd.
- Deloitte. (2016). Strategic risk: A cornerstone of risk transformation. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/implementing-risk-transformation-in-organizations.html>
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2015). Top management team’s intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322–331.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

- Escandón, D. M., & Hurtado, A. (2012). Características de los directivos de las empresas. *Born Global en Colombia. Unilibre Cali*, 8(2), 74–93.
- Farag, H., & Mallin, C. (2016). The Influence of CEO Demographic Characteristics on Corporate Risk-Taking: Evidence from Chinese IPOs. *The European Journal of Finance* 24 (16): 1528–1551.
- Farag, H., & Mallin, C. (2018). The influence of CEO demographic characteristics on corporate risk-taking: evidence from Chinese IPOs. *European Journal of Finance*, 24(16), 1528–1551.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65–90.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hernández, R., Fernández, C.F., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación, Sexta Edición*. México:McGrawHill.
- Herrmann, P., & Datta, D.K. (2006). CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI EntryMode. *Journal of Management Studies* 43 (4), 755–778.
- Herrmann, P. and Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), pp.1318-1342.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. México: *Centage Learning Editores SA. de CV*.
- Karanja, E., & Rosso, M. A. (2017). The Chief Risk Officer: A study of roles and responsibilities. *Risk Management*, 19(2), 103–130.
- Kell, T., & Landsberg, M. (2005). The biggest risk of all. *Business Strategy Review*, 16(1), 47–50.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London:SAGE.
- Kitchell, S. (1997). CEO Characteristics and Technological Innovativeness: A Canadian Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (2): 111–125.
- Knight, D., Durham, C., & Locke, E. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 326–338.
- Maher, C. (2015). Social enterprise managers' career path preferences. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7, 59-72.

- Mannor, M. J., Wowak, A. J., Bartkus, V. O., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Heavy lies the crown? How job anxiety affects top executive decision making in gain and loss contexts. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1968–1989. <https://doi.org/10.1002/smj.2425>
- Martino, P., Rigolini, A., & D’Onza, G. (2018). The relationships between CEO characteristics and strategic risk-taking in family firms. *Journal of Risk Research*, 0(0), 1–22.
- McConnell, P. (2012). The governance of strategic risks in systemically important banks. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 5(2), 128-142.
- Mejía, R. C. (2013). *Administración de Riesgos: Un enfoque Empresarial*. Medellín:Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: National.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2012). Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Recuperado de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande
- Orens, R., & A. M. Reheul. (2013). Do CEO Demographics Explain Cash Holdings in SMEs?. *European Management Journal* 31 (6), 549–563.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *External control of organizations: A resource dependence perspective*. Estados Unidos: Harper & Row, Publishers.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Ramon-Llorens, M. C., Garcia-Meca, E. & Durendez, A. (2017). Influence of CEO Characteristics in Family Firms Internationalization. *International Business Review* 26 (4): 786–799.
- Robledo-Ardila, C., & Ríos-Molina, C. (2013). Internationalisation as an explicit objective in the declared vision and mission of the 500 largest companies in Colombia. *AD-Minister*, (22), 33–50.
- Savin-Baden, M. & Major, C. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51(1) (1961): 1-17.
- Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733-743.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.