

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LAS
COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS
CON LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
EN LOS HOTELES DE ACAPULCO**

**Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa**

Julián Miranda Torrez

Unidad de Estudios de Posgrado e investigación

Universidad Autónoma de Guerrero

México

julianmt4@gmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS CON LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS HOTELES DE ACAPULCO

Resumen

El estudio se inició planteando la interrogante: ¿Hay relación entre las competencias de los administradores medios con la participación en la gestión estratégica en los hoteles de Acapulco?. El marco teórico se sustentó en los planteamientos de Floy y Wooldrige (2000) como crítica a los planteamientos de los altos directivos de Hambrick y Mason (1984). El objetivo fue dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar con referente empírico cuál de los planteamientos teóricos tienen una mayor aplicación en las organizaciones estudiadas. Metodología: es un estudio transversal y descriptivo. Muestreo, se seleccionaron quince hoteles. Unidad de análisis, administradores que ocupan niveles medios en la estructura organizacional. Recolección de datos, se realizó por medio de cuestionarios con preguntas cerradas. Conclusiones. Primero, hay relaciones positivas entre los constructos y sus variables planteadas, con lo que se aprueban las seis hipótesis de trabajo. Segundo, se confirma que los planteamientos de Floy y Wooldrige (2000) no tienen una amplia aplicación en las organizaciones estudiadas, los altos directivos tienen una mayor participación en la planeación e implementación de las estrategias, estos resultados permiten confirmar que los planteamientos de Hambrick & Mason (1984) continúan vigentes.

Palabras clave. Gestión estratégica, participación de los administradores medios, empresas hoteleras.



ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS CON LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS HOTELES DE ACAPULCO

El objetivo del estudio fue analizar las correlaciones de las competencias estratégicas con la participación de los administradores que ocupan puestos intermedios entre la alta gerencia y los niveles operativos.

El marco teórico se sustentó en los planteamientos de Floy y Wooldrige (2000) como crítica a los planteamientos de los altos directivos propuesto por Hambrick y Mason (1984). En el modelo de investigación se plantearon las hipótesis que relacionan las variables objeto de estudio.

Metodología: es un estudio transversal y correlacional. Muestreo, se seleccionaron quince hoteles de cuatro estrellas y cinco estrellas ubicados en el puerto de Acapulco, Guerrero,

Unidad de análisis: administradores que ocupan niveles medios en la estructura organizacional. Recolección de datos, se realizó por medio de cuestionarios con preguntas cerradas.

Los resultados de este estudio son una contribución importante a la administración estratégica de las medianas empresas ya que incluye una amplia revisión teórica, con referente empírico de las empresas hoteleras mexicanas y por el rigor metodológico aplicado.

Marco teórico e hipótesis

Perspectiva teórica de los directivos de nivel medio (MM)

Floyd y Wooldridge (2000) realizaron un análisis crítico de la perspectiva teórica de los equipos de alta administración propuesto por Hambrick y Mason (1984), proponen un marco teórico para el estudio de los administradores del nivel medio, presentamos una síntesis de sus propuestas: La influencia de estos administradores es hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional. Cada vez es más importante el involucramiento y participación en las actividades estratégicas, es decir que, apoyan las iniciativas de la alta administración y en los trabajos que se realizan en los niveles operativos, estas actividades administrativas tienen una alta influencia en el proceso estratégico. Los administradores medios participan en las organizaciones proporcionando información para la implementación de las estrategias, apoyan en la realización de las actividades diarias en los departamentos funcionales y facilitan el equilibrio de la planeación entre el largo y el corto plazo. Los administradores medios son los actores principales en la innovación organizacional y en la creación del conocimiento, son los líderes de los equipos de trabajo y desempeñan el rol de mediar entre los flujos de información vertical y horizontal en una compañía. En los niveles medios y operativos también surgen las iniciativas estratégicas, el desarrollo de nuevos productos y de los nuevos negocios, los administradores del nivel medio juegan el rol de detectar estas nuevas ideas y promover su apoyo en la alta administración.



Tradicionalmente, los administradores del nivel medio no han sido considerados como parte de los procesos estratégicos, proporcionando información (Floyd y Wooldridge, 1992). Se ha planteado la concepción que, la alta administración formula las estrategias y los administradores medios llevan a cabo la implementación de los planes estratégicos, esta situación no es realista. Esta actividad requiere que estos actores entiendan la racionalidad que hay detrás del plan, por lo que, es importante su participación en ambas actividades, cumpliendo así su rol estratégico. En la literatura se resalta que los administradores medios han desempeñado sus roles como parte de los sistemas de control de las organizaciones, realizando acciones para desplazar las estrategias a los niveles operativos. Esto implica: (1) definir tácticas y elaborar presupuestos para implementar una estrategia; (2) monitorear el desempeño de los individuos y de las sub unidades; y (3) realizar las acciones correctivas cuando el comportamiento falla o es de mala calidad. Estas actividades están más relacionadas con los roles operativos tradicionales. Las teorías y descripciones contemporáneas sugieren, que los administradores medios regularmente intentan influir en la estrategia proponiendo nuevas iniciativas estratégicas. Más recientemente, la investigación empírica ha confirmado que estos administradores influyen hacia arriba de la jerarquía organizacional afectando en las decisiones estratégicas de la alta gerencia. Así, la literatura proporciona evidencia que su influencia se extiende más allá de la implementación de las estrategias (Flod y Wooldridge, 1994; Guth y Macmillan, 1986).

Participación de los directivos de nivel medio en la gestión estratégica

Conceptualizaciones recientes del proceso estratégico son inconsistentes con la visión tradicional de que la estrategia proviene de la alta administración, la estrategia es un producto de comportamientos autónomos iniciados fuera de la alta administración. El proceso estratégico no está limitado a unos pocos individuos quienes están localizados en la cúspide de la organización. Floyd y Wooldridge (1990) realizaron una amplia investigación sobre este tema, resaltan diferentes roles tales como: apoyar las iniciativas de los niveles operativos, combinar estos con las fortalezas de la empresa, y conceptualizar nuevas estrategias; estos roles que desempeñan los altos administradores, tienen influencia en las decisiones estratégicas, lo cual es una forma de participación en la estrategia y en el desempeño organizacional. La contribución de estos administradores es vital en el diseño de las estrategias y en mejorar su implementación. Proponen una tipología de roles para analizar la participación de los administradores medios en la estrategia, en su propuesta toman en cuenta las acciones que influyen con su comportamiento a los recursos humanos que ocupan puestos arriba y debajo de la jerarquía organizacional, así también, desarrollan sus conocimientos y experiencias concreta en realizar las actividades relacionadas con la estrategia. La administración media es definida como el nivel intermedio entre la alta gerencia y los puestos operativos en una organización.

Tomando en cuenta los estudios de Floyd y Wooldridge (1992), planteamos cuatro roles que desempeñan los administradores medios: 1) Diseñador de planes estratégicos, 2) sintetizador de la información, 3) facilitador de despliegue de los planes estratégicos, y 4) implementador de los planes estratégicos.

1) Rol diseñador de los planes estratégicos (DISALEX). Los administradores proponen alternativas estratégicas, diseñan proyectos rentables relacionados con nuevas



oportunidades de negocios, plantean las iniciativas desarrolladas en los niveles operativos, influyen en la administración superior para realizar ajustes en la estrategia (Jasczack, 2004). Detectan nuevas ideas y proyectos en toda la organización como parte de la planeación estratégica, en este rol se incluye las actividades de definir la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, acciones a ser realizadas en el corto, mediano y largo plazo (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012; García y Valencia, 2007). Los administradores medios juegan este rol importante proporcionando la información a los directivos para realizar de manera conjunta la planeación estratégica.

2) Rol de sintetizador de la información (SININF). La función de integrar, analizar e interpretar la información interna y externa en la organización, permite identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas como parte de un diagnóstico de la organización, que sirva de base para la elaboración de los planes estratégicos, implica proveer información para realizar la administración estratégica (Westley, 1990).

3) Rol de facilitador del despliegue de los planes estratégicos (FAADES). Los equipos de alta administración despliegan en forma descendiente la información a diferentes niveles administrativos, con el apoyo de los administradores medios y de los recursos humanos ubicados en los niveles operativos (Munkeby, 2007). Este rol permite el intercambio de la información entre las diferentes partes de la organización, apoya el aprendizaje de las condiciones cambiantes internas y externas, facilita la elaboración de los planes específicos en cada área de trabajo. También implica la integración de los planes particulares en planes integrales de toda la organización (Guth y Macmillan, 1986).

4) Rol de implementador de los planes estratégicos (IMPEST). La implementación de las estrategias tradicionalmente fue realizada por los administradores del nivel medio, así como, el control del desempeño y el cumplimiento de los objetivos planeados. Este rol está asociado a diferentes actividades, tales como: el diseño de la estructura organizacional y asignación de responsabilidades, toma de decisiones de financiamiento, inversión y asignación de los recursos a las acciones planeadas, aplicación de políticas, implementación de sistemas de información y control (Thompson et al., 2012; Burgelman, 2002)

Los cuatro roles propuestos es una forma de identificar las dimensiones del constructo participación, se realiza con fines de investigación, en las actividades diarias los cuatro roles se realizan de manera simultánea (Floyd y Wooldridge, 1992).

La participación total (PARTOT) incluye a las variables DISALEX, FAADES, SININF y IMPEST.

Competencias admirativas y estratégicas

Inicialmente conceptualizaremos los constructos competencias. En la teoría basada en los recursos propuestos por Barney y Clark (2007) se hace referencia a los activos, conocimientos, capacidades, y procesos organizacionales, como los recursos que permite a las organizaciones concebir e implementar decisiones estratégicas. La mayoría de los activos caen en uno de las tres categorías: físicas, humanas, u organizacionales. Los recursos físicos incluyen la planta y equipo, tecnología de producción, materias primas, etc. Los recursos humanos incluyen el entrenamiento, las habilidades, y las experiencias que



tienen los mismos. Los recursos organizacionales incluyen la imagen o reputación de la firma, sistemas internos para la investigación, planeación, motivación, y los procesos o rutinas que apoyan estos sistemas. Las capacidades, es un concepto amplio que abarca a todos los recursos de la organización y en particular a los recursos humanos.

El concepto de competencia en el mundo profesional ha llegado a ser sinónimo de: idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o excelencia. En el campo de la educación, las competencias se definen como: un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. También se define como: la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. Para los propósitos de este documento, definimos competencia como una combinación dinámica de atributos o características de los recursos humanos, que incluyen conocimientos, habilidades, actitudes, motivación, valores, emociones y otros componentes sociales y conductuales que tienen los recursos humanos para realizar una tarea. Estos atributos, incorporan dimensiones de tipo cognitivo, así como no cognitivo. En efecto, recogen elementos orientados a saber (conocimientos), a saber hacer (procedimientos o habilidades) y saber ser (actitudes). La competencia no consiste en adquirirlos, sino, en utilizarlos en la realización de actividades específicas en las organizaciones.

Rubin y Dierdorff (2009) se refieren a las competencias en términos de las actividades y atributos personales asociados con la realización de ocupaciones específicas. En los atributos se incluyen los conocimientos, las habilidades, y los comportamientos. Las ocupaciones entre otras son: la innovación, la planeación y la implementación de las estrategias, el análisis del entorno competitivo y el diagnóstico dentro de la organización. Sandberg (2000) resalta que, desde una perspectiva racionalista, las competencias humanas en el trabajo están constituidas por un conjunto específico de atributos de los recursos humanos, tales como conocimientos y habilidades utilizadas en realizar un trabajo particular. En la posición interpretativa, resalta la utilización de la competencia por los recursos humanos en la realización de su trabajo y no solo como los atributos de los mismos.

King, Fowler y Zeithaml (2001) fundamentado en la teoría de los recursos basado en el conocimiento, resaltan que: las competencias podrían ser el recurso más crítico para la ventaja competitiva, pero las empresas no le dan la importancia necesaria, los altos directivos necesitan apreciar la importancia central de los administradores medios en desarrollar y mantener las competencias de la organización.

Aunque los altos directivos localizan recursos para identificar, desarrollar y explotar las competencias, ellos raramente están involucrados en las operaciones diarias que exploten estas competencias. Resaltan que las competencias son una combinación de la base de conocimientos fundamentales y el conjunto de habilidades requeridas para realizar acciones útiles. Por lo tanto los recursos estratégicos fundamentales son los conocimientos y las habilidades que una organización acumula en el tiempo, lo cual reside en los empleados claves. Los administradores medios juegan un rol esencial en hacer que las estrategias sean exitosas.



Los autores citados, se refieren de manera general a las competencias que tienen los recursos humanos en la realización del trabajo. Parente, Stephan y Brown (2006) realizaron una distinción entre las competencias administrativas o tradicionales y las competencias estratégicas, ambas se refieren a los conocimientos y las habilidades que son útiles para la efectividad administrativa y estratégica. Identifican las siguientes competencias estratégicas: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno y las debilidades internas, entre otras.

Hellriegerl, Jackson y Slocum (2004: pag. 4) definen las competencias gerenciales como: “una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita y aplica para ser eficiente en una variedad de puestos”. Las competencias que proponen estos autores las agruparemos en dos: (1) competencias administrativas (planeación y la administración, manejo de personal, globalización y competencia en el trabajo en equipo) y, (2) competencias estratégicas están directamente relacionadas con las actividades de planeación e implementación de las estrategias. En el documento analizamos ambas categorías.

Tomando en cuenta la revisión de la literatura que antecede, analizaremos las siguientes dimensiones del constructo competencias administrativas y estratégicas: (1) conocimientos de la estrategia; (2) habilidades estratégicas; y (3) experiencia en diseñar e implementar las estrategias. El término estrategia, se refiere al proceso estratégico, que incluye las etapas de planeación, implementación y evaluación de las estrategias, en la literatura especializada también ha sido referido como el proceso de hacer la estrategia.

Conocimiento de la estrategia (CONEST)

El estudio del conocimiento organizacional se ha realizado desde diferentes puntos de vista y sean utilizado metodologías que van desde las descripciones de la memoria organizacional, las técnicas para mapear los modelos mentales de los administradores, a las transferencias del conocimiento dentro y entre las organizaciones (Floy y Wooldridge, 2000).

El conocimiento y la información es el capital social organizacional, es el activo más importante que tienen las organizaciones en la llamada sociedad de la información, es la base de éxito en el entorno en el cual actúan (Sagi-Vela, 2004), en donde el “trabajador con conocimiento” es el activo más importante, en esta definición se incluye a un ejecutivo que sabe cómo utilizar el conocimiento en usos productivos (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Porret (2007) define el conocimiento como, una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer”, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias y nueva información, resultando muy útil para la acción. Anand, Glick y Mans (2002) definen el conocimiento organizacional en los siguientes términos, cualquier información, creencia, o habilidades que la organización puede aplicar a sus actividades. El mismo existe no como un cuerpo de cánones independientes de los miembros de la organización. “El conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana” (Nonaka y Takeuchi, 1999, pág. 64). Lo cual implica que, los recursos humanos son los principales portadores, creadores y aplicadores del conocimiento a nivel individual, grupal



y organizacional. Estos autores proponen un marco teórico de la creación del conocimiento organizacional, en el que distinguen dos dimensiones: la epistemología y la ontología.

Dimensión ontológica. En sentido estricto, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a los individuos creativos, provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por lo tanto, la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. En esta dimensión se distingue el nivel de conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. En el estudio enfocaremos nuestra atención en los dos primeros niveles.

Dimensión epistemológica. Propone el conocimiento tácito y el explícito. El tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar, ya que no están documentados, requiere la comunicación personal que permita la interacción directa e intensa entre los individuos. Para Anand, Glick y Mans (2002) es difícil de imitar e imposible codificar todo. Este tipo de conocimiento, es individual, grupal y organizacional; lo tienen tanto los altos administradores (He y Wang, 2009), como también, los recursos humanos ubicados en todos los niveles de la jerarquía organizacional. En el nivel de un individuo, el conocimiento tácito está estrechamente relacionado al concepto de habilidades (Berman, Down y Hill, 2002).

Por otra parte, el conocimiento explícito o codificado, es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Se presenta en la forma de una base de datos, reportes, documentos, manuales (Schwarz, 2004). Puede fácilmente ser comunicado y compartido entre los individuos, por ejemplo, la información acerca del tamaño del mercado y las regulaciones en mercados extranjeros pueden ser concretamente transferidos a un informe que puede ser compartido dentro de la organización; también se obtiene de fuentes externas a través del uso de los medios de comunicación interpersonal tales como el intercambio electrónico de datos, también como los faxes y las cartas (Anand, Glick y Mans, 2002).

Tomando en cuenta lo que antecede, definimos: El conocimiento de la estrategia (planeación, implementación y evaluación) primariamente es tácito y es socialmente construido (Pappas y Wooldrige, 2002), es un recurso estratégico acumulado durante el tiempo por los individuos, los grupos de trabajo y por la organización de manera tácita y explícita.

En esta investigación centraremos nuestra atención en el conocimiento tácito que tienen los administradores medios; quienes juegan un rol vital en los procesos de planeación e implementación de las estrategias, al poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas actividades.

Habilidades estratégicas (HABEST)

Los conocimientos y las habilidades son conceptos estrechamente relacionados, son los recursos estratégicos de la organización (Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001). Son los atributos específicos que tienen los recursos humanos, que adquieren mayor importancia



cuando lo utilizan en la realización del trabajo (Samdberg, 2000). El conocimiento y las habilidades se localizan en los recursos humanos claves. En las tendencias modernas de la organización, estos atributos los tienen todos, independientemente de su ubicación en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, lo importante es identificarlos y apoyar en su desarrollo.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para hacer algo. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado. La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito determinada actividad, trabajo u oficio. Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo (Robbins, 2004).

Bateman y Snell (2004) resaltan la habilidad administrativa, entre otras, y la define como la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado. Por ejemplo, al especializarse en contabilidad se desarrolla muchas de las habilidades básicas necesarias para realizar una auditoría. Las habilidades estratégicas se refieren a las capacidades relacionadas con la planeación, implementación y evaluación de las estrategias. Holcomb, Holmes y Connelly (2008) se refieren a los administradores que realizan estas habilidades como una fuente potencial de creación de valor, ya que afecta en la productividad, en la calidad de los recursos de la organización y en la efectividad organizacional (Dragoni, Tesluk y Russell, 2009). Estos autores definen la habilidad administrativa como los conocimientos y experiencias, el cual es a menudo tácito, reside en los administradores y es utilizado en sus actividades.

A diferencia de estos autores, Parente, Stephan y Brown (2006) resaltan como habilidades de alto nivel las estratégicas, distingue las siguientes: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno, diagnóstico de las fortalezas y debilidades, entre otras.

En la Teoría Basada en los Recursos, propuesta por Barney y Klark (2007) y aplicada por diferentes autores (Marino, 1996; Felin y Hesterly, 2007; Coff, 2003; Wilcox, Fowler y Zeithml, 2001) resaltan que las habilidades son recursos que facilitan a la organización a concebir e implementar las decisiones estratégicas, proporcionan valor y son una fuente de ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen habilidades específicas pueden influir en la efectividad de las organizaciones (Bailey, 2003).

Experiencia en la estrategia (EXPEST)

Los administradores aprenden competencias críticas a través de la experiencia en el trabajo (Dragoni, Tesluk y Russell, 2009). Tradicionalmente este concepto se ha definido en términos del tiempo que ocupa una persona en un puesto, actualmente consideran la calidad del desarrollo de un trabajo asignado. Considerable investigación, en su mayoría cualitativa, ha explorado los tipos de experiencias en el trabajo que contribuyen al desarrollo de las habilidades administrativas y el desempeño. La experiencia juega un rol clave en la toma de decisiones entre los profesionales, lo cual está relacionado positivamente con su efectividad.



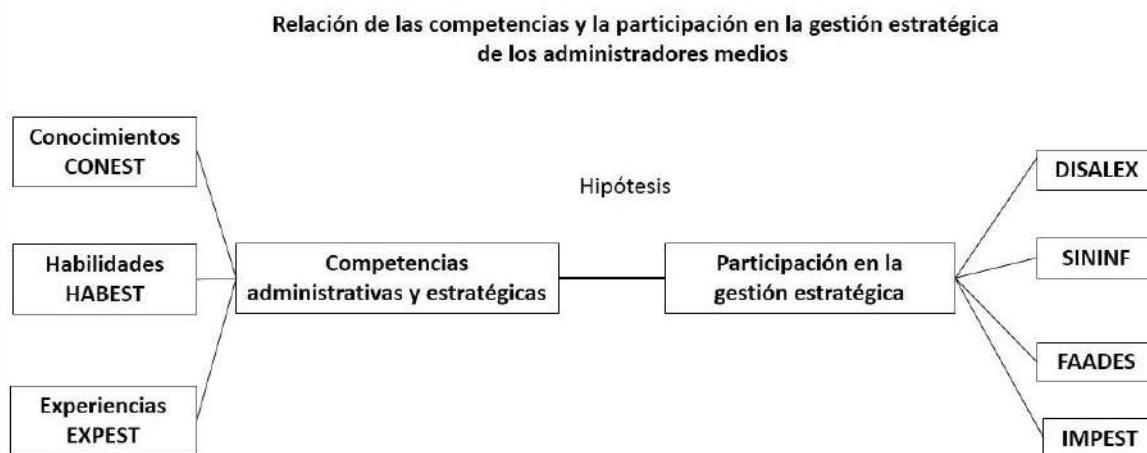
Planteamiento de hipótesis

Las competencias administrativas y estratégicas están relacionadas positivamente con la participación de los administradores medios en la gestión estratégica de los hoteles.

Hipótesis complementarias:

H1: Los conocimientos de la estrategia están asociado positivamente con las habilidades y las experiencias de los administradores medios.

H2: Los roles de participación Disalex, Sininf, Faades y Impest están asociados positivamente entre ellos.



Miranda (2013)

Metodología

Se realizó un estudio transversal, la información se obtuvo en un solo periodo de tiempo. El diseño es correlacional, utilizando el programa SPSS se realizaron el cálculo de las correlaciones entre las variables estudiadas para evaluar de relación entre las mismas.

Universo y muestreo de hoteles. En el año 2012 se tiene registrado 12 hoteles de cinco estrellas y 45 de cuatro estrellas ubicados en el puerto de Acapulco, en cada categoría se seleccionó aleatoriamente 9 y 8 hoteles respectivamente.

Unidad de análisis: Se aplicaron cuestionarios a los administradores que ocupan puestos de gerencia y jefe de área como a continuación se detalla en cada hotel estudiado. Avalón (4), Tortuga (3), Malibú (4), Torres Gemelas (5), Bananas (5), El Mirador (5), Casa Inn (7), Ritz Acapulco (5), Emporio (7), Copacabaha (5), Fiesta Americana (5), El Cano (5), Crown Plaza (5), Presidente (4), Calinda (5).

Recolección de datos, se realizó por medio de un cuestionario con preguntas cerradas.



Variables y medición

En el modelo teórico presentamos los constructos centrales de la investigación (competencias estratégicas y participación) con sus respectivas dimensiones. En la siguiente sección describimos con más detalle las variables y sus mediciones.

Variable dependiente

En la literatura revisada se identificó los roles de participación de los administradores medios, tomando en cuenta los planteamientos de Floyd y Wooldridge (1992). A continuación presentaremos los criterios de medición utilizados.

Tabla 1: Medición de la variable dependiente

| Variables | Descripción de la variable | Número de ítems | Alfa de Cronbach |
|--|--|-----------------|------------------|
| DISALEX | Rol diseñador de los planes estratégicos | 5 | 0.840 |
| FAADES | Rol de facilitador del despliegue de los planes estratégicos | 5 | 0.745 |
| SININF | Rol de sintetizador de la información | 5 | 0.885 |
| IMPEST | Rol de implementador de los planes estratégicos | 5 | 0.840 |
| PARTOT | Participación total | 20 | 0.936 |
| Escala: 1) ninguna participación, 2) poca participación, 3) mediana participación, 4) alota participación, 5) muy alta participación | | | |
| Fuente: Elaboración propia | | | |

El Alfa de Cronbach de todos los conjuntos de variables es superior a 0.60, con lo que se demuestra una alta confiabilidad de la escala de medición utilizada.

Variable independiente

En el modelo teórico se sustentó el constructo competencias estratégicas, las variables para medir el mismo son, conocimiento de la estrategia, experiencia en la estrategia y las habilidades. A continuación presentaremos los criterios de medición utilizados.

Tabla 2: Medición de la variable independiente

| Variables | Descripción de la variable | Número de ítems | Escala Likert | Alfa de Cronbach |
|---|---------------------------------|-----------------|---------------|------------------|
| CONEST | Conocimiento de la estrategia | 12 | Escala A | 0.939 |
| HABEST | Habilidades administrativas | 16 | Escala B | 0.944 |
| EXPEST | Experiencia en la estrategia | 6 | Escala C | 0.920 |
| DESTRAT | Competencias estratégicas total | 34 | | 0.973 |
| Escala A: 1) ningún, 2) poco, 3) mediano, 4) alto, 5) muy alto conocimiento Escala B: 1) ninguna habilidad, 2) poca, 3) mediano, 4) alta, 5) muy alta habilidad Escala C: 1) ninguna experiencia, 2) mínima, 3) mediana, 4) alta, 5) muy alta experiencia (experto) | | | | |
| Fuente: Elaboración propia | | | | |



El Alfa de Cronbach de todos los conjuntos de variables es superior a 0.60, con lo que se demuestra una alta confiabilidad de la escala de medición utilizada.

Análisis de los resultados

Presentamos a continuación tres análisis fundamentales:

1) Análisis de los roles de participación de los administradores medios.

Tomando en cuenta la escala de medición aplicada, los administradores medios tienden más a desempeñar el rol de implantación (IMPEST) de los planes estratégicos, lo cual implica: Comunicar los colaboradores planes estratégicos elaborados por la alta gerencia, definir los objetivos particulares en base a los objetivos propuestos por la alta gerencia, en base a las estrategias propuestas por la gerencia participación en las acciones que se llevaron a cabo en el área en la que desempeña sus actividades, y monitorear las actividades dentro de sus unidades de trabajo para asegurar el logro de los objetivos propuestos por la alta gerencia.

El segundo rol de importancia es, la participación como facilitador del despliegue de los planes estratégicos (FAADES), con una media de 3.68, este rol está relacionado con: Localizar y promover recursos financieros para llevar a cabo los objetivos, estrategias, nuevos programas, productos. Proponer nuevos procedimientos para realizar los planes estratégicos. Motivar a los recursos humanos para que apoyen las iniciativas estratégicas repuestas por la alta gerencia. Adaptar los procedimientos para que los planes estratégicos sean llevados a cabo y la actividad de promover el trabajo en equipo para la creación de nuevos planes estratégicos.

El tercer rol, Sintetización de la información (SININF), con una media de 3.56, desempeñan las actividades de: Monitorear los cambios que ocurren en el entorno externo y evaluar el impacto que tendrá en la empresa. Buscar activamente la información de los clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc. Comunicadores a los altos directivos la información departamentos o áreas de trabajo para apoyar en el diseño de las estrategias. Sintetizar y comunicar la información a la alta gerencia sobre los resultados logrados al llevar a cabo las estrategias, y recolectar información que facilite el diseño de planes estratégicos.

El rol que menos desempeñan es el de diseño de los planes estratégicos (DISALEX), con una media de 3.55. Este rol está asociado con las actividades de: Definir nuevos programas, estrategias, proyectos, proponer a los administradores de la alta gerencia iniciativas estratégicas, evaluar los beneficios y los costos de las nuevas propuestas realizadas por la alta gerencia, iniciar nuevos programas y lograr el apoyo de la alta gerencia, y la actividad de buscar nuevas oportunidades para el desarrollo de mercado. En la tabla se sintetiza las medias y desviación típica de cada uno de los roles de participación en la gestión estratégica de los hoteles que desempeñan los administradores medios.



Tabla 3: Roles de participación de los administradores medios

| Roles de participación | Media | Desviación típica |
|---|--------------|--------------------------|
| Implementación de los planes estratégicos (IMPEST) | 3.94 | 0.71 |
| Como facilitador del despliegue de los planes estratégicos (FAADES) | 3.68 | 0.64 |
| Sintetización de la información (SININF) | 3.56 | 0.85 |
| En el diseño de los planes estratégicos (DISALEX) | 3.55 | 0.75 |
| Participación total (PARTOT) | 3.68 | 0.63 |

Fuente: Elaboración propia

2) Análisis de las competencias administrativas y estratégicas

Los administradores medios tienen desarrollado más las habilidades administrativas (HABEST) (media de 4.08) en comparación con el conocimiento de la estrategia (CONEST) (MEDIA DE 3.86) y la experiencia en realizar planes estratégicos (EXPEST) (media de 3.71).

Tabla 4: Competencias administrativas y estratégicas

| Competencias | Media | Desviación típica |
|--|--------------|--------------------------|
| Habilidades administrativas (HABEST) | 4.08 | 0.55 |
| Conocimiento de la estrategia (CONEST) | 3.86 | 0.608 |
| Experiencia en la estrategia (EXPEST) | 3.71 | 0.67 |

Fuente: Elaboración propia

Las habilidades administrativas más desarrolladas son: escuchar las propuestas para mejorar el desempeño en el trabajo, comunicar la información a los directivos, utilizar equipos de trabajo, y dirigir grupos de trabajo. Tienen mayores conocimientos en las fortalezas y las debilidades de los hoteles, y sobre la visión y misión de la organización. Tienen altas experiencias en implementar los planes estratégicos y en el análisis del entorno externo a fin de identificar las amenazas y las oportunidades. Si analizamos en conjunto estas actividades, observamos que hay altas correlaciones entre las tres competencias.

3) Análisis de las relaciones entre las competencias y los roles de participación de los administradores medios.

La correlación entre las competencias administrativas y estratégicas con la participación de los administradores medios en la gestión es trágica es de 0.759 al nivel de significación de 0.01 (bilateral), lo que implica que hay una asociación positiva entre ambos, es decir que cuando se tienen mayores competencias (habilidades, conocimientos y experiencia) administrativas y en temas relacionados con la estrategia, se tendrá mayor participación en la gestión estratégica desempeñando los cuatro roles mencionados.

Correlaciones significativas también se tiene entre las variables de las competencias y de los roles de participación, como se observa en la tabla siguiente.



Tabla 5: Correlaciones

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1 COMPETENCIAS | 1 | | | | | | | | |
| 2 ROLES DE PARTICIPACIÓN | 0.758 | 1 | | | | | | | |
| 3 CONEST | 0.937 | 0.731 | 1 | | | | | | |
| 4 HABEST | 0.944 | 0.701 | 0.801 | 1 | | | | | |
| 5 EXPEST | 0.926 | 0.749 | 0.828 | 0.853 | 1 | | | | |
| 6 DISALEX | 0.638 | 0.859 | 0.599 | 0.592 | 0.642 | 1 | | | |
| 7 FAADES | 0.662 | 0.879 | 0.655 | 0.612 | 0.653 | 0.737 | 1 | | |
| 8 SININF | 0.629 | 0.896 | 0.647 | 0.559 | 0.615 | 0.694 | 0.728 | 1 | |
| 9 IMPEST | 0.731 | 0.778 | 0.668 | 0.731 | 0.698 | 0.550 | 0.645 | 0.607 | 1 |

Fuente: Elaboración propia Las correlaciones son significativas en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados anteriores permiten aprobar la hipótesis planteada, ya que se tiene correlaciones positivas significativas.

Discusión y conclusiones

En el marco teórico planteamos que los administradores que ocupan puestos intermedios en la jerarquía organizacional tienden a tener una mayor participación en los procesos de planeación, implementación y control de las estrategias, los resultados demuestran que esta participación en los procesos estratégicos no es muy alta, ya que no tienen suficientes conocimientos y experiencias en realizar diversas actividades relacionadas con la estrategia. Por lo tanto los planteamientos de Floyd y Wooldridge (2000) no aplican totalmente en las empresas estudiadas. Esta situación se puede deber a la alta centralización de estos procesos en la cúspide las organizaciones, un bajo liderazgo participativo y una baja cultura de la gestión estratégica.

Los altos directivos participan más en las actividades de planeación definiendo nuevos planes estratégicos, ya que tienen mayor acceso a la información externa e interna de la empresa y la capacidad de tomar decisiones estratégicas. Este es un planteamiento tradicional en el pensamiento estratégico que se aplica actualmente en la mayoría de las organizaciones de las organizaciones estudiadas.

Los planteamientos de Floyd y Wooldridge (2000) tiene más valor y aplicación en organizaciones grandes con varios niveles de autoridad, con estructuras de autoridad más descentralizadas, en la que los administradores medios tienen más poder de decisión en la planeación e implementación de las estrategias.

Las empresas hoteleras estudiadas son organizaciones medianas, con pocas jerarquías de autoridad, el poder está más centralizado en los gerentes generales, esta situación se refleja en los resultados presentados. El pensamiento estratégico está concentrado en la cúspide de estas organizaciones y no se permea a todos los recursos humanos que desempeñan actividades en las áreas administrativas importantes,



Futuras investigaciones.

Profundizar el estudio en cada uno de los cuatro roles relacionados con la participación en la gestión estratégica aplicando metodologías cualitativas y cuantitativas, tomando en cuenta las propuestas metodológicas de Saval y Zardet (2011).

Realizar estudios de caso en diferentes tipos de organizaciones medianas y grandes con autoridad más descentralizadas en los mandos medios para probar los planteamientos de Floyd y Wooldridge (2000), incluyendo el liderazgo participativo como variable moderadora.

Elaborar un nuevo modelo de investigación en la que se aborde el constructo capacidades dinámicas, tomando en cuenta los nuevos planteamientos teóricos de la administración estratégica que considera el impacto de los cambios dinámicos del entorno externo actual. Las capacidades dinámicas, son las habilidades que tienen los directivos y los recursos humanos de las organizaciones para modificar, cambiar, alterar, crear, explotar las bases de recursos y las diferentes capacidades y competencias que permita a la organización responder estratégicamente a los cambios del entorno (Tashman y Marano, 2010).

Referencias bibliográficas

Anand, V., Glick, W. H. y Mans, Ch. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16 (1).

Bailey, J. R. (2003). The Mind of the Strategist. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (4).

Barney, J. B. y Clark, D., N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and sustaining Competitive Advantage*. New York, Oxford.

Bateman, T., S. y Snell, S. A. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*, Cuarta edición, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, pp. 25-27, 356-359.

Berman, S. L., Down, J. y Hill, Ch. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45 (1), pp.13-31.

Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. New York: The Free Press.

Coff, R. (2003). Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control. *Academy of Management Journal*, 46 (1), pp. 74-85.

Dragoni, L., Tesluk, J. E. y Russell, J. E. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52 (4), pp. 731-743.



Felin, T. y Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32 (1), pp. 195-218.

Floyd, S. W. y Wooldridge, B. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 231-241.

Floyd, S. W. y Wooldridge, B. (1992) “ Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note”. *Strategic Management Journal*, Vol. 13. 153-167.

Floyd, S. W. y Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4).

Floyd, S. W. y Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle: Recomceptualizing the Middle*. Thousand Oaks, California. Sage.

Guth, W. D. y Macmillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-327.

Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), pp. 193-206.

He, J. y Wang, H. C. (2009). Innovative knowledge assets and economic performance: the asymmetric roles of incentives and monitoring. *Academy of Management Journal*, 52 (5), pp. 919-938.

Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. (2004). *Comportamiento organizacional*, Décima edición, México, D.F. Ed. Thomson.

Holcomb, T. R.; Holmes, R. M y Connelly, B.L. (2008). Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30, pp. 457-485.

Jasczack, S. 2004. How middle managers integrate knowledge within projects. *Knowledge an Process Management*, 11(3): 210-224.

King, A. W., Fowler, S.,W. y Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2).

Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10 (3).

Munkeby S. S H. 2007. Middle manager competencies required for success in the 21st century. Tesis Docoral. University of Phoenix, USA.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico. Oxford.



Pappas, J.M. y Wooldridge . (2002). Social networks and strategic knowledge: A study of strategic renewal from a mid-level perspective. *Academy of Management Proceedings 2002 BPS*: F1

Parente, D.; Stephan, J. y Brown, R. C. (2006). Understanding the big picture: an explanatory model of strategic management skills acquisition. *Academy of Management Best Conference Paper 2006 MED*:C1.

Porret, G., M.. (2007). Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones, Segunda edición, Ed. ESIC, pag. 428, 429.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Décima edición, Mexico, D.F. Ed. Pearson Prentice Hall, 40-43.

Rubin, R. S. y Dierdorff, E. C. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (2), pp. 208–224.

Sagi-Vela Grande, Luis. (2004). *Gestión por Competencias, El reto compartido del crecimiento profesional y de la organización*, México, Ed. ESIC, 26-27.

Saval, H. y Zardet, V. (2011). *The qualimetrics approach*. Charlotte, North Caroline, United States of America. Information Age Publishing, Inc.

Sandberge, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), pp. 9-25.

Schwarz, M. (2004). Knowing in practice: how consultants work with clients to create, share and apply knowledge? *Academy of Management Journal*.

Tashman, P. y Marano, V. (2010). Dynamic capabilities and base of the pyramid business strategies. *Journal of Business Ethics*. 89: 495-514.

Thompson, A. A., Gamble, J. E. Peteraf, M.A. y Strickland, A. J. 2012. *Administración estratégica: Teoría y práctica*. McGraw Hill. México.

Westley, F.R.1990. Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11: 337-351.

Wilcox, A. K; Fowler, S. W. y Zeithml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middlemanagement edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2).

