

**PARTICIPACIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS
Y DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS EN LOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS**

**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

PARTICIPACIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS Y DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

Resumen

En la literatura de la administración estratégica se ha identificado las perspectivas teóricas: participación de los altos directivos (TMT, equipos de alta administración, por sus siglas en inglés) y el involucramiento de los administradores medios (MM, por sus siglas en inglés) en los procesos de la planeación e implementación de las estrategias, las mismas se han desarrollado de manera paralela y han sido considerados opuestos por diferentes autores. La revisión exhaustiva de ambas perspectivas, nos permite afirmar que el trabajo que realizan estos directivos es complementaria como resultado de: la cooperación, de las interrelaciones entre ellos y del consenso estratégico que logran en participar en los procesos estratégicos. El objetivo de esta investigación es, evaluar el nivel de participación de los TMT y de los MM en los procesos estratégicos en dos casos de estudio: Banco internacional S.A. y en la Empresa de Telecomunicaciones de México.

En el marco teórico presentamos los aspectos centrales de ambas perspectivas y la literatura que apoya la complementariedad de las dos perspectivas teóricas. En el estudio empírico aplicamos una metodología de casos propuesta por Yin (1989), la información cualitativa y cuantitativa se obtuvo por medio de cuestionarios y entrevistas de profundidad, también se realizó un amplio análisis de los documentos relacionados con los procesos estratégicos en las dos organizaciones objeto de estudio.

Llegamos a la conclusión de que los TMT tienen niveles superiores de participación en comparación con los MM, ambas participaciones son importantes y complementarias en los procesos estratégicos en las organizaciones. Los resultados de la investigación tienden a estar más orientados a la teoría de los altos directivos (TMT), quienes al ocupar puestos en la cúspide de la jerarquía organizacional tienen una mayor participación en la planeación estratégica, como tradicionalmente ha sido planteado en la literatura de la administración estratégica. La participación de los administradores medios es mas en actividades administrativas que en las estratégicas.

Palabras clave: Estrategia, altos directivos, administradores medios.



PARTICIPACIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS Y DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los procesos estratégicos de planeación, implementación, evaluación y seguimiento de las estrategias, se lleva a cabo en la mayoría de las organizaciones con la participación de los administradores ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional, con el propósito de lograr una ventaja competitiva en el mercado y crear valor económico para los accionistas. Teórica y empíricamente estas participaciones han sido estudiadas desde las perspectivas de los equipos de alta administración (Hambrick y Mason, 1984) y de los administradores medios (Floy y Wooldridge, 2000), en el pasado ambas propuestas han sido consideradas opuestas (Sander, 2011), y se han desarrollado a lo largo de dos líneas separadas, recientemente se plantea que hay procesos de interacción (Raes, Heijltjes, Glunk, y Roe, 2011) y consenso estratégico entre TMT y MM (Mahto y David (2012). Teniendo en cuenta estos desarrollos en la teoría, se plantea las bases de la nueva perspectiva de la participación conjunta de los TMT y MM en los diferentes roles y actividades de los procesos estratégicos de las organizaciones. En este documento abordaremos estas temáticas en el marco teórico.

En esta investigación nos proponemos dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los niveles de participación de los TMT comparado con la de los MM?. ¿Con cuál de las perspectivas teóricas se relacionan más estas participaciones?. Para dar respuesta a las mismas, realizamos un estudio empírico siguiendo una metodología de estudio de casos (Yin, 1984) aplicado a dos organizaciones, Banco internacional S.A. y en la Empresa de Telecomunicaciones de México. En cada caso se obtuvo información cualitativa y cuantitativa por medio de la aplicación de cuestionarios, entrevistas de profundidad y análisis de documentos estrechamente relacionados con los procesos estratégicos de planeación implementación y evaluación de las estrategias. Las unidades de investigación son las organizaciones, lo gerentes generales que forman parte de los equipos de alta administración (TMT) y los administradores medios (MM) que ocupan puestos en los niveles intermedios, entre la alta gerencia y los niveles operativos. Los resultados de este estudio son una contribución importante a la literatura de la administración estratégica, ya que presenta resultados empíricos de la participación conjunta de los TMT y MM en los roles estratégicos.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Los equipos de alta administración (TMT) y los administradores medios (MM siglas en inglés) tienen una importante influencia en la formulación e implementación de las estrategias (Wooldridge, Schmid, y Floyd, 2008). Los investigadores se han mantenido en silencio sobre los procesos por el cual TMT interactúan con los MM para realizar un trabajo de manera conjunta en los procesos estratégicos (Raes et al. , 2011). Esta situación



se debió por una parte a la división tradicional del trabajo en los procesos de planeación, implementación y evaluación de las estrategias (Sander, 2011), lo cual dio origen a diferentes roles específicos que desempeñaban los TMT y MM en forma separada (Elbanna, 2008; Mantere, 2008), el rol tradicional de MM es la implementación y la recopilación de la información, asumiendo un rol de apoyo en estos procesos (Westley, 1990). El rol de los TMT es la planeación y la toma de decisiones estratégicas al poseer un amplio conocimiento de las metas estratégicas de la organización (Mahto y David, 2012). Por otra parte, los investigadores de TMT le han dado un alto interés a la composición de los TMT y a los procesos en los que participan (Carpenter, Geletkanycz, y Sanders, 2004), también han enfocado su atención en la planeación estratégica más que a la implementación, así como, a la toma de decisiones estratégicas (Hickson, Miller, y Wilson, 2003; Jarzabkowski, 2008).

Planteamos que los roles estratégicos lo pueden realizar los TMT y los MM, así como, otros recursos humanos ubicados en la jerarquía organizacional, es decir, todos los integrantes en la organización (Porter, 2006; Elbanna, 2008), ya que la estrategia es caracterizada como una actividad socialmente construida (Hendry, 2000), en la que los actores en todos los niveles ayudan en los procesos de formación de las estrategias, este razonamiento ha sido ampliamente aceptado y confirmado por diferentes estudios recientes (Mason, 2007).

Perspectiva teórica de TMT

Hambrick y Mason (1984) son los autores representativos que han propuesto esta perspectiva teórica, que plantea que las organizaciones son un reflejo de las acciones que realizan los TMT, de la toma de decisiones y de su participación en los procesos de elección estratégica, lo cual está estrechamente relacionado con las características demográficas de los altos directivos (por ejemplo, edad, antigüedad en la organización, educación, habilidades personales). Evidencias empíricas han sugerido que las características de estos administradores afectan en los procesos de decisiones estratégicas y en las acciones estratégicas que ellos emprenden, lo cual afecta en el desempeño organizacional (Miranda, 2011). Sander (2011) realizó un estudio más amplio de las proposiciones y principios fundamentales que fundamentan esta teoría, resaltando que las características administrativas demográficas de los altos administradores tuvieron un impacto más significativo en el desarrollo de la estrategia que en sus dimensiones psicológicas.

Los planteamientos teóricos de Hambrick y Mason (1984) ha servido de base para la realización de diversas investigaciones sobre el tema, entre otros, se distinguen los trabajos de Wierema y Bantel (1992), Finkelstein (1992), Simsek, Lubatkin, y Dino (2005) y Boeker (1997). El argumento central de estos estudios es, que los altos administradores desarrollan las estrategias basado en sus supuestos personales, marcos de referencia, o creencias.

La premisa básica de la investigación de TMT es que, estos administradores influyen en su organización a través de las actividades relacionadas con la formulación e implementación



de las estrategias (Love, Priem, Lumpkin, 2002). La formulación de la estrategia concierne al desarrollo y elección de cursos particulares de acción, y la implementación comprende la comunicación subsecuente, interpretación, adopción y la toma de decisiones (Mintzberg y Waters, 1985; Noble, 1999). En la literatura revisada la planeación e implementación se estudió con más interés que la evaluación del impacto de la estrategia, por lo que, estudiamos las dos primeras etapas del proceso estratégico.

En esta perspectiva es evidente que el proceso de desarrollo de la estrategia es de arriba hacia abajo (Nguyen, 2011), los altos administradores desarrollan la estrategia y los administradores medios lo implementan (Sander, 2011). Esta perspectiva se aplica a organizaciones burocráticas con altas jerarquías verticales y muy formalizadas, las decisiones estratégicas se toman en la cúspide de la organización (Hambrick, 1981, 1987) Se resalta que los gerentes generales y los TMT poseen los conocimientos de las metas estratégicas y están comprometidos con su participación en definir las metas finales de la organización (Mahto y David, 2012). Esta situación crea tensiones entre TMT y MM, creando dinámicas destructivas de los administradores medios en los procesos estratégicos.

Es un planteamiento tradicional de la administración estratégica, que resalta que el desarrollo de la estrategia es la responsabilidad solo de los altos administradores, quienes se basan en sus propias visiones y creencias respecto a la dirección de la organización (Mintzberg, 1979). El principio fundamental de esta teoría es, que las experiencias observables de los directivos están sistemáticamente relacionadas a los elementos cognitivos y psicológicos que influyen en la percepción de los altos administradores, lo cual incide en el desarrollo de las estrategias, por lo que la realización de las estrategias tienen un gran componente conductual, luego la estrategia es un reflejo, al menos con alguna extensión, de la idiosincrasia de los tomadores de decisiones (Sander, 2011).

Perspectiva teórica de MM

En una organización, los administradores medios ocupan el nivel intermedio en la estructura de autoridad, es decir, entre la alta administración y el nivel operativo. En el pasado estos administradores no han sido un objeto de investigación intensiva y de interés por los investigadores de la estrategia, ya que tradicionalmente estos administradores han sido proveedores de información, para que la toma de decisiones sea realizada por los administradores que ocupan puestos estratégicos en las organizaciones (Westley, 1990). Los autores más interesados en el estudio de los administradores medios son Floyd y Wooldridge (2000), quienes realizaron un análisis crítico de la perspectiva TMT y propusieron un marco teórico para el estudio de los MM, en la que resaltan los siguientes aspectos: La influencia de estos administradores es hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional; cada vez es más importante su involucramiento y participación en las actividades estratégicas, es decir que, apoyan las iniciativas de la alta administración y los trabajos en los niveles operativos, estas interacciones sociales tienen una alta influencia en el proceso estratégico (Miranda, 2011).

El rol de los administradores medios es esencial cuando se maneja procesos de formación estratégica emergente (Mintzberg y Waters, 1985). En este planteamiento se observa un



cambio de la perspectiva de arriba hacia abajo, a un proceso estratégico que va del nivel medio de la estructura organizacional, hacia arriba y hacia abajo es esta estructura (Jarzabkowski, 2008), es decir, en doble sentido, en donde los administradores medios son los facilitadores de estos procesos. En este último planteamiento se resalta la perspectiva del proceso emergente de la estrategia, que se inicia en los niveles operativos y medios y sube hacia la alta gerencia de la organización. Se considera que la estrategia no debe ser impuesta desde la cúspide, y que la estrategia puede emerger como una consecuencia de los trabajos en grupo, es decir, que hay un involucramiento y una activa participación de los MM en los procesos de trabajo relacionados a la formación de las estrategias (Currier y Procter, 2005).

En la perspectiva emergente “del medio hacia arriba y hacia abajo ” la organización está compuesta por administradores que actúan como coordinadores y facilitadores de los procesos, son emprendedores y líderes que crean o patrocinan varios proyectos, que actúan en una estructura organizacional horizontal basada en la gente, y enfocados simultáneamente en el conocimiento tácito y explícito, con una visión común y objetivos que guían la actividad, y la autonomía para desarrollar esta actividad (Nonaka, 1994; Hamel y Prahalad, 1994; Floyd y Wooldridge, 1994, 1997, y 2000). Los administradores medios juegan un rol importante en detectar nuevas ideas y en movilizar los recursos alrededor de ellas (Karter, 1982), influyen en los procesos estratégicos que emprenda la alta administración (Nguyen, 2011; Meyer, 2006; Westley, 1990), desempeñando diferentes roles importantes en los puestos que ocupen como directivos (Porter, 2006; Floyd ; Wooldridge, 1994; Raes et al., 2011).

En resumen, se observa una evolución de la perspectiva tradicional “arriba-abajo” hacia el proceso de toma de decisiones “de abajo hacia arriba y de la interacción de los administradores MM con los TMT y con los niveles operativos (Jarzabkowski, 2008; Meyer, 2006), en la que se resalta que la estrategia puede surgir no solo de la alta administración, si no también, de los diferentes niveles de la estructura organizacional como consecuencia del trabajo en grupos, los administradores medios juegan un rol central en la detección de nuevas ideas y en movilizar los recursos alrededor de estas ideas (Karter, 1982) junto a otros actores que participen en los procesos de formación y de implementación de la estrategia, lo cual implica un involucramiento estratégico (Sharon, Kevin; Stanley, 1997), este razonamiento ha sido ampliamente aceptado y confirmado por diferentes estudios recientes (Mason, 2007).

Nueva perspectiva: Participación conjunta de TMT y MM en los procesos estratégicos

Los equipos de alta administración (TMT) y los administradores medios (MM) tienen una importante influencia sobre la formulación e implementación de las estrategias (Floyd y Lane, 2000; Hambrick y Mason, 1984; Wooldridge et al., 2008). A pesar de la importancia reconocida del alineamiento de los TMT y MM al proceso estratégico (Balogun y Johson, 2004; Currie y Procter, 2005), los investigadores han especificado los roles estratégicos de ambos en forma separada (Raes et al., 2011), es decir, que ambas perspectivas teóricas no han sido combinadas (Porter, 2006) para explicar su participación en estos procesos. Para



llenar este vacío en la literatura nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Qué factores explican para que exista una participación conjunta de los TMT y MM en los procesos estratégicos?. A continuación analizamos tres factores: la cooperación, la interacción y el consenso estratégico entre TMT y MM que permita una participación conjunta en los procesos estratégicos.

Elbanna (2008) resalta **la cooperación** entre los altos administradores y la gente ubicada en otros niveles de la estructura organizacional, en los procesos de planeación estratégica, esta participación es un resultado de la descentralización del poder, de la educación de los administradores medios y de la emergencia de las organizaciones basadas en el conocimiento (Johnson, Sholes y Wittington, 2008). Las etapas del proceso estratégico están relacionadas de una manera interactiva lo que favorece la cooperación entre TMT y MM (O´Shannassy, 2003).

La interacción de los TMT y MM es central para la efectiva formulación e implementación de las estrategias (Raes et al., 2011; Cairns y Burt, 2001). Estos autores especifican las funciones de la interface TMT-MM y formulan una serie de proposiciones que relacionan los procesos de interacción entre ambos, los roles de comportamiento, y la confianza en la calidad de las decisiones estratégicas y en la calidad de la implementación. Las interacciones, podría permitir compartir la manera de pensar sobre asuntos estratégicos y llegar a un acuerdo sobre las metas y prioridades estratégicas (Balogun, 2006). Las conversaciones sobre estrategia como una forma de interacción (Hoon, 2007), permite lograr una visión estratégica y un conocimiento compartido de los procesos de planeación e implementación (Hodgkinson, 2002). La teoría de la actividad proporciona un marco teórico para examinar las interacciones entre los actores, las estructuras colectivas, y las actividades estratégicas (Salih, 2012).

Consenso estratégico. El consenso sobre la estrategia de la organización es definida como el nivel de un entendimiento compartido o acuerdo logrado por sus empleados sobre la importancia relativa de lograr el éxito estratégico de la organización. Aranda y Arellano (2010), Floyd y Wooldridge (1992), Papas, Flaherty, y Wooldridge (2003) definen el consenso estratégico como la extensión por el cual hay un reconocimiento común de la estrategia entre los miembros de la organización. Los altos niveles de consenso estratégico entre los niveles de la administración permiten la inclusión (Mintzberg, 1979; Mahto y David, 2012) y el involucramiento (Sharon, Kevin y Stanley, 1997) de los administradores medios en el desarrollo e implementación de la estrategia, permitiendo el mejoramiento de la toma de decisiones y de la efectividad organizacional. El involucramiento se refiere a la participación en las actividades que van desde la identificación de los problemas estratégicos hasta su solución (Sharon, Kevin y Stanley, 1997), permite un alineamiento estratégico de los TMT y MM para la formulación e implementación de estrategias (Balogun y Johnson, 2004; Currie y Proct, 2005; Wooldridge, B., Schmid y Floyd, 2008). El éxito en el proceso estratégico requiere el compromiso e involucramiento de los recursos humanos de todos los niveles (Suklev y Debarliev, 2012; Mahto y David, 2012).

En síntesis. La cooperación, la interacción y el consenso estratégico entre TMT y MM permite que los roles que desempeñan ambos sean complementarios y compartidos, este



planteamiento facilita la comprensión de los procesos estratégicos en las organizaciones, y la integración y reconciliación de la literatura respecto a ambas perspectivas, tomando en cuenta el marco teórico que propone Hard (1992) respecto a los procesos de hacer la estrategia. Concluyendo que los TMT y MM participan en conjunto desempeñando los roles estratégicos en las organizaciones (Raes et al., 2011)

Los roles estratégicos de TMT y MM

Katz y Kahn (1966) son los autores clásicos en la administración que plantean la teoría de los roles, consideran a la organización un sistema de roles. Definen: “el rol consiste de una o más actividades recurrentes tomadas de una pauta total de acciones independientes que, combinadas, dan el producto organizacional” (Pag. 200). Wickhan y Parker (2006) retomando los planteamientos de Katz y Kahn, argumentan que el principio de la división del trabajo necesariamente requiere empleados para representar roles de trabajo específicos para realizar las tareas eficiente y efectivamente, estos roles los asigna la organización y los empleados los adoptan para cumplir las metas. Los roles permiten analizar el comportamiento de los empleados en la organización (Shivers-Blackwell, 2004). Bateman y Snell (2005) identifican los roles asignados a los recursos humanos ubicados en los niveles operativo, medio y superior en la estructura organizacional.

En la administración estratégica, diversos autores abordan el tema de los roles estratégicos que desempeñan los recursos humanos (Sheehan, 2005). Tomando en cuenta los planteamientos teóricos de Floyd y Wooldridge (1992, 2000) proponemos cuatro categorías de roles: Diseñador de los planes estratégicos, sintetizador de la información, rol de facilitador para la adaptación y desplegar los planes estratégicos, y el rol implementador de las estrategias.

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. Hipótesis 1: Hay una mayor participación de los TMT en comparación de los MM en el desempeño del rol de diseño de los planes estratégicos

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).

Hipótesis 2: Hay una mayor participación de los TMT en comparación de los MM en rol de la sintetización de la información.

3. Rol de facilitador para la adaptación y despliegue de las estrategias (FAADES)

Los TMT despliegan la información en forma descendiente a diferentes niveles administrativos, con el apoyo de 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)

Hipótesis 3: Hay una menor participación de los TMT en comparación de los MM en el desempeño del rol de facilitador para la adaptación y despliegue de las estrategias.

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).

Hipótesis 4: Hay una menor participación de los TMT en comparación de los MM en el rol de la implementación de los planes estratégicos.

METODOLOGÍA

Referente empírico. El estudio se realizó en dos organizaciones que tienen sus actividades en todo el territorio nacional, el estudio se enfocó en la plaza de Acapulco, Guerrero, los nombres de las empresas son hipotéticos para proteger la información:

Caso 1. Banco Internacional S.A. Opera en el mercado nacional desde 1884, a partir de este año se han realizado diversas estrategias de fusiones y compra. En Acapulco operan 12 sucursales y 2 módulos de supe servicio y más de 35 cajeros automáticos, cuenta 145 empleados.

Las áreas administrativas relacionadas con la estrategia son: Voice of customer, investigación de mercados, inteligencia de mercados y mercadotecnia.

Caso 2. Empresa de Telecomunicaciones de México. Opera en el estado de Guerrero a partir de los años 70, con motivo de la expansión de las telecomunicaciones a nivel nacional. En Acapulco cuenta con 7 tiendas para la atención al público. Es una compañía



mexicana, privada y de clase mundial, pertenece al grupo empresarial Consorcio Telecomunicaciones S.A. Se ubica en el sector de servicios y desarrolla actividades de telecomunicaciones con operaciones en todo el territorio nacional, Estados Unidos y América Latina.

Unidad de análisis. Los gerentes generales que forman parte de los TMT y los administradores que ocupan puestos intermedios en la jerarquía organizacional (MM), entre la alta administración y los niveles operativos, cuyas actividades están relacionados con los procesos estratégicos de planeación, implementación, seguimiento y control (Porter, 2006).

Metodología. El estudio se realizó aplicando una metodología de múltiple de casos (Yin, 1989).

Muestreo: En el estudio participaron todos los TMT y MM, 30 en el caso 1 y 48 en el caso 2.

La recopilación de los datos cuantitativos se realizó por medio de un cuestionario con preguntas cerradas. La información cualitativa se recopiló de manera simultánea en cada uno de los casos de estudio con la participación de dos equipos de trabajo, para lograr una alta validez de los constructos se utilizó varias fuentes de información: se analizaron los documentos directamente relacionados con la gestión estratégica (informes, planes estratégicos, etc.), se realizaron entrevistas de profundidad a informantes claves (directores generales y jefes de área), se llevaron a cabo observaciones directas a los participantes en los procesos de elaboración de los planes estratégicos. (Se tienen las evidencias y la documentación completa de cada uno de los casos).

Medición de las variables. En cada uno de los cuatro constructos: DISALEX, FAADES, SININF y MPEST, se identificaron cinco variables que se midieron con una escala de Likert (1. Ninguna, 2, poca, 3. Mediana, 4. Alta, 5. Muy alta participación).

En la tabla 1 se pueden apreciar los índices de confiabilidad del instrumento de recolección de información cuantitativa, en cada una de las variables se tiene el alfa de Cronbach mayor a 0.60, lo que implica que el cuestionario es confiable para interpretar los resultados como apegados a la realidad.

Tabla 1. Resultados de alfa Cronbach

Variables		Global	Caso 2	Caso 1
DISALEX	Rol diseñador de los planes estratégicos	0.840	0.840	0.930
FAADES	Rol de facilitador del despliegue de los planes estratégicos	0.745	0.745	0.931
SININF	Rol de sintetizador de la información	0.871	0.871	0.930
IMPEST	Rol de implementador de los planes estratégicos	0.637	0.637	0.955
PARTOT	Participación total	0.900	0.900	0.970

Fuente: Elaboración propia con la base de datos de SPSS

Procedimientos estadísticos utilizados. En cada uno de los casos estudiados, los datos se tabularon utilizando el programa estadístico SPSS versión 12. En las variables edad, tiempo



que trabaja en el puesto, número de puestos directivos ocupados en la organización y antigüedad en la organización se calculó la media de los datos. Para evaluar el nivel de participación de los directivos se obtuvo la media y la desviación típica, la interpretación se realiza considerando la escala de medición Likert correspondiente a cada variable presentado anteriormente.

RESULTADOS

Las estadísticas descriptivas son presentadas en la tabla 2. Los datos que se presentan son la media de cada una de las variables, observamos que los valores del caso 2 Empresa de Telecomunicaciones de México son mayores al caso 1 Banco internacional S.A, lo cual está asociado positivamente con una mayor participación en los cuatro roles DISALEX, FAADES, SININF y IMPEST como se muestra en las tablas 3, 4, 5 6 respectivamente. Estos resultados nos permiten afirmar que los administradores (TMT y MM) que tienen mayor antigüedad, tiempo que trabajan en el puesto y el número de puestos directivos ocupados en la organización les permite una mayor participación en los procesos estratégicos,

Tabla 2. Estadísticas descriptivas

Variables	Caso 2		Caso 1	
	TMT	MM	TMT	MM
Edad	46	41	35	32
Tiempo que trabaja en el puesto	3.86	5.5	3.63	3.59
Número de puestos directivos ocupados en la organización	6.86	2.66	1.63	1.09
Antigüedad en la organización	12.0	12.5	11.0	8.5

En las tablas 3, 4, 5, y 6 los TMT tienen una mayor participación que los MM en cada caso, desempeñando los cuatro roles, esta situación se debe a que los altos administradores tienen un mayor acceso a la información interna y externa de la organización, además tienen una mayor capacidad en la toma de decisiones estratégicas, los MM apoyan en estas actividades, el trabajo que realizan ambos es complementaria.

Tabla 3. Análisis del rol diseñador de los planes estratégicos (DISALEX).

Variables	Caso 2		Caso 1	
	TMT	MM	TMT	MM
Definir nuevos programas, estrategias, proyectos	3.86	3.44	3.50	2.45
Proponer a los administradores de alto nivel iniciativas estrategias	3.43	3.07	3.38	1.95
Evaluar los beneficios y los costos de las nuevas propuestas realizadas por la alta administración	4.14	3.05	3.50	2.05
Iniciar nuevos programas y lograr el apoyo de la alta administración	3.86	3.12	3.50	2.09
Buscar nuevas oportunidades para el desarrollo de la organización	4.14	3.22	3.88	2.45
Variable integrada	3.88	3.18	3.55	2.20

En la tabla 3 se resalta una mayor participación en la evaluación de los beneficios y los costos de las nuevas propuestas realizadas por la alta administración, y en buscar nuevas oportunidades para el desarrollo de la organización.



Tabla 4. Análisis del rol de facilitador para la adaptación y despliegue de las estrategias (FAADES).

Variables	Caso 1		Caso 2	
	TMT	MM	TMT	MM
Localizar y promover recursos financieros para llevar a cabo los objetivos, estrategias, nuevos programas, productos, etc.	3.57	2.85	3.63	2.32
Proponer nuevos procedimientos para realizar planes estratégicos.	4.0	3.27	3.25	2.32
Motivar a los recursos humanos para que apoyen las iniciativas estratégicas propuestas por la alta administración	4.14	3.61	3.38	1.81
Adaptar los procedimientos para que los planes estratégicos sean llevados a cabo	4.14	3.66	4.0	2.23
Promover el trabajo en equipo para la creación de nuevos planes estratégicos	4.0	3.85	4.75	2.73
Variable integrada	3.97	3.44	3.80	2.28

Las actividades más desarrolladas son: la motivación de los recursos humanos para que apoyen las iniciativas estratégicas y adaptación de los procedimientos para que los planes estratégicos sean llevados a cabo.

Tabla 5. Análisis del rol de sintetizador de la información (SININF).

Variables	Caso 1		Caso 2	
	TMT	MM	TMT	MM
Monitorear los cambios que ocurren en el entorno externo y evaluar el impacto que tendrá en la empresa	3.71	3.34	3.63	2.50
Buscar activamente la información de los clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc.	3.86	3.29	3.75	2.59
Comunicar a los administradores de alto nivel, la información de sus departamentos o áreas de trabajo para apoyar en el diseño de las estrategias	4.43	3.41	3.50	2.32
Sintetizar y comunicar la información a la alta administración, sobre los resultados logrados al llevar a cabo las estrategias	4.43	3.32	4.37	2.36
Recolectar información que facilite el diseño de los planes estratégicos	4.43	3.34	3.63	2.41
Variable integrada	4.17	3.34	3.77	2.43

La actividad que menos se desarrolla es monitoreo de los cambios que ocurren en el entorno externo y en evaluar el impacto que tendrá en la empresa.

Tabla 6. Análisis del rol de implementador de los planes estratégicos (IMPEST).

Variables	Caso 1		Caso 2	
	TMT	MM	TMT	MM
Implementar los planes estratégicos	4.86	3.71	3.63	2.50
Comunicar los planes estratégicos elaborados por la alta administración a los colaboradores	4.43	4.07	4.38	2.50
Definir los objetivos individuales en base a los objetivos propuestos por la alta administración	4.29	3.88	4.13	2.59
En base a las estrategias propuestas por la alta administración,	4.71	3.80	4.25	2.73



participación en la definición de las acciones que se llevan a cabo en el área en el que se desempeña				
Monitorear las actividades dentro de sus unidades de trabajo para asegurar el logro de los objetivos propuestos por la alta administración	4.43	4.20	4.38	2.95
Variable integrada	4.54	3.93	4.15	2.65

El rol de implementación hay una mayor participación de los TMT en comparación de los MM, esta es una de las actividades más tradicionales que se plantean en la administración estratégica, las cuales son más desarrolladas por los administradores que ocupan niveles superiores en la jerarquía organizacional.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En ambos casos de estudio, la planeación estratégica se realiza en el corporativo, en este nivel se define la visión, misión, los valores, los objetivos de largo, medianos y corto plazo, y se plantean las estrategias a aplicarse en las unidades de negocios y sucursales ubicados en toda la república mexicana.

En el Banco internacional (caso 1) las estrategias se definen y se implementan en el departamento de estrategia de negocios. El proceso estratégico se inicia identificando la segmentación de mercados potenciales en su cobertura, para identificar los tipos con base en las características, oportunidades y amenazas del entorno externo. La implementación se lleva a través de la capacitación, se realizan reuniones de trabajo organizadas por la gerencia de plaza, cuyo coordinador se encarga de dar a conocer en primera instancia por medio de la presentación electrónica e impresa del estratégico al Gerente de Operación y a los gerentes de sucursal, para su implementación en toda la organización.

Empresa de Telecomunicaciones de México (caso 2). El proceso estratégico se inicia en la gerencia de la división sur, participan en la planeación los directores y subdirectores regionales, gerentes de soporte y gerentes de área. Tomando en cuenta la situación de la empresa (FODA) y las áreas de oportunidad de mejora, se define la estrategia y su alcance. Se basa en información comercial, económica, política, regulatoria, entre otras, que afectan directamente los resultados de la organización. Una vez aprobada la estrategia por el director regional, elaboran un mapa estratégico que sirve de marco de referencia para elaborar los planes específicos.

La información completa de los estudios cualitativos en cada caso incluye: Marco de referencia, en el que se describe los aspectos administrativos y de la estrategia, resaltando el FODA, el entorno competitivo, y se describen los procesos que se realizan en la planeación, implementación, evaluación y seguimiento. Esta información se sustentó en documentos propios de las empresas estudiadas,

DISCUSIÓN

Nos planteamos dos preguntas de investigación: ¿Cuáles son los niveles de participación de los TMT comparado con los MM? ¿Con cuál de las perspectivas teóricas se relacionan más



estas participaciones?. Con relación a la primera interrogante, en las tablas 2,4,5, y 6 se resalta los altos niveles de participación de los TMT en comparación de los MM en cada uno de los casos; observamos los TMT y MM tienen una mayor participación en la implementación de los planes estratégicos (IMPEST) en comparación con los roles FAADES, SININF y IMPEST. Respecto a la segunda interrogante, los resultados apoyan más a la perspectiva teórica de los TMT propuesta por Hambrick y Mason (1984), en la que se resalta que los altos directivos son los responsables principales de llevar a cabo el proceso estratégico, y que los administradores medios se involucran más en comunicar los planes estratégicos a toda la organización y en monitorear las actividades dentro de sus unidades de trabajo para el logro de los objetivos. Esta situación se debe a que los procesos estratégicos tienden a estar más centralizados en la cúspide de la organización. El éxito de la realización de estas actividades depende de la participación conjunta de ambos grupos de administradores, para lo cual es necesaria una mayor interrelación, cooperación y llegar a un consenso estratégico para involucrar a todos los actores ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional.

Las hipótesis 1 y 2 son aceptadas. Hay una mayor participación de los TMT en comparación de los MM en el desempeño del rol de diseño de los planes estratégicos y en la sintetización de la información, como se demuestra en las tablas 3 y 4 todos los valores de TMT son mayores que los valores de MM en los dos casos. Se resalta mayor importancia que se da a la evaluación de los beneficios y costos y la adopción de los procedimientos para implementar los planes estratégicos.

Las hipótesis 3 y 4 son rechazadas. Hay una menor participación de los TMT en comparación de los MM en el desempeño del rol de facilitador para la adaptación y despliegue de las estrategias, así como, en la implementación de los planes estratégicos. Esta afirmación se fundamenta con los resultados que se presentan en las tablas 5 y 6, teniendo una media en la participación total de 4.17 y 3.77 de los TMT mayor que la participación de los MM (media de 3.34 y 2.43) en los casos 1 y 2 respectivamente.

CONCLUSIONES

Concluimos que los roles estratégicos que desempeñan los TMT y MM y las teorías que la sustentan son complementarios, ambos administradores tienen la responsabilidad de realizar la gestión estratégica en las organizaciones, teniendo en cuenta las tendencias modernas de la administración estratégica, que plantea que todos los miembros de la organización deben de participar en los procesos estratégicos, siempre y cuando la toma de decisiones este descentralizada.

Futuros estudios. Es importante profundizar el estudio del impacto de la participación conjunta de los TMT y MM en el desempeño económico y en la ventaja competitiva, también es importante analizar la incidencia del liderazgo en el desempeño de los roles y en el impacto de las estrategias.

Se sugiere profundizar el estudio en roles específicos y en las capacidades de los recursos humanos para aplicar estrategias que permita a las organizaciones una ventaja competitiva



sostenible, que incida en la creación de valor para los accionistas y participantes internos y externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranda, C., Arellano, J. 2010. Consensus and link structure in strategic performance measurement systems: A field study. *Journal of Management Accounting Research*, 22: 271-299.
- Balogun, J., & Johnson, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523-549.
- Balogun, J. 2006. Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1): 29-49.
- Bateman, T. s y Snell, S. A. (2005). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw Hill. Mexico.
- Boeker, W. Ñ. 1997. Strategic change the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy Management Journal*, 40 (1): 152-170.
- Burgelman, R. 2002. *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. New York: The Free Press.
- Cairns, G., Burt, G. & Nic, B. 2001. Coherence and complexity: ambiguity and (mis)-understanding across management teams. *Strategic Change*, 10 (1): 23-35.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30: 749-778.
- Currie, G; & Procter, S. J 2005. The antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42 (7): 1325-1356.
- Elbanna, S. 2008. Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness evidence from the Arabic context. *Management Decision*, 46 (5): 779-796.
- Floyd. S. W. & Wooldridge, B. 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.
- Floyd. S. W. & Wooldridge, B. 1992. "Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note". *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4): 47-57.
- Floyd, S. W & Wooldridge, B. 1997. Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34 (3): 465-85.
- Floyd. S. W. & Wooldridge, B. 2000. *Building Strategy from the Middle Recomceptualizing the Middle*. Thousand Oaks, California. Sage.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154-177.
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation.



- Academy Management Journal, 35 (3): 505-538.
- García, E. S. y Valencia, M. 2007. Planeación estratégica: Teoría y práctica. Trillas. México.
- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. 1986. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, 7: 313-327.
- Hambrick, D. C. 1981. Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26, (2): 253-276.
- Hambrick, D. C. 1987. The top management team: key to strategic success. *California Management Review*, 30 (1): 88-108.
- 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.
- Hamel, G; Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. *Harvard Business Review*, Jul.-Ago, 122-128.
- Hart, S. L. 1992. An integrative framework for strategy-making processes. *The Academy of Management Review*, 17 (2): 327-351.
- Hendry, J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*. 37 (7): 955-977.
- Hickson, D. J., Miller, S. J., & Wilson, D. C. 2003. Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 40: 1803-1836.
- Hodgkinson, M. 2002. A shared strategic vision: dream or reality?. *The Learning Organization*. 9 (2): 89-95.
- Hoon, C. 2007. Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60 (6): 921-952.
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. Text and Cases (8 ed.). Essex: Pearson Educational Limited.
- Jarzabkowski, P. 2008. Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51: 621-650.
- Jaszack, S. 2004. How middle managers integrate knowledge within projects. *Knowledge an Process Management*, 11(3): 210-224.
- Kanter, R. 1982. Middle manager as innovator?, *Harvard Business Review*, 60 (4): 95-105.
- Katz, D. & Kahn, R. 1966. Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Love, L. G., Priem, R. L., & Lumpkin, G. T. 2002. Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization. *Journal of Management*, 28: 611-627.
- Mahto, R. V. & David. P.S. 2012. Information flow and strategic consensus in organizations. *International Journal of Business and Management*, 7 (17): 1-12.
- Mantere, S. 2008. Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45: 294-316.
- Mason, R. B. 2007. The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management Decision*. 45 (1): 10-28.
- Meyer, C. B. 2006. Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 42 (4): 397-420.



- Mintzberg, H., & Waters, J. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257–272.
- Mintzberg, H. 1979. Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3): 67-86.
- Miranda, J. 2011. Competencias y el involucramiento de los administradores del nivel medio en los procesos estratégicos de las organizaciones: Un modelo teórico. *Investigación Administrativa*. 40 (108): 19-32.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1): 14-37.
- Munkeby S. S H. 2007. Middle manager competencies required for success in the 21st century. Tesis Docoral. University of Phoenix, USA.
- Noble, C. H. 1999. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45: 119–134.
- Nguyen, Q.H. 2011. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32: 1387–1410
- O'Shannassy, T. 2003. Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25 (1): 53-67.
- Pappas, J., Flaherty, K. & Wooldridge, B. 2002. Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective. *Hospital Topics*, 81 (1); 15-22.
- Porter, T B. 2006. Inside: The role of middle manager's strategic processes, attitudes, and behaviors in corporate environmentalism. Tesis Doctoral. University of Massachusetts, USA.
- Raes, A.M, Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R.A. 2011. The interface of the top managers team and middle managers: A process Model. *Academy of Management Review*, 36 (1): 102-126.
- Sander, R.L. 2011. Strategic change: Inclusion of middle managers in the development of strategy may lead to improved organizational effectiveness. Thesis Doctoral. UMI Dissertation Publishing. USA.
- Sharon, O. L., Kevin, W. M. & Stanley, G. H. 1997. Relations between strategic involvement and managers' perception of environment and competitive strengts the effect of vision salience. *Group & Organization Management*, 22 (3): 343-365.
- Salih, A. 2012. A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. Thesis Doctoral, Walden University, UMI Dissertation Publishing.
- Simsek, Z., Lubalkin, M. H. & Dino, R. N. 2005. Modelin the multilevel determinats of top management team behavioral integration. *Academy Management Journal*. 48 (1): 69-84.
- Shivers-Blackwell, S. L. 2004. Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (3): 41-50.
- Sheehan, C. 2005. The strategic role of hr managers in Australian organizations: Cues from organizational recruitment sources. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 11 (1): 41-56.
- Suklev, R & Debarliev, S. 2012. Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review*, 14 (1): 63–93.



- 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.
- Wickhan, M & Parker, M. 2006. Reconceptualising organizational role theory for contemporary organisational contexts. Journal of Managerial Psychology, 22 (5): 440-464.
- Wirsema, M. F. & Bantel, K.A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. Academy Management Journal, 35 (1): 91-121.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. 2008. The middle manager perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. Journal of Management, 34: 1190–1221.
- Yin. R. K. 1989. Case Study Resezrch Design and Methods.United States of America. Information Age Publishing, Inc.

