

**LAS COMPETENCIAS Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS
ADMINISTRADORES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS
HOTELES DE ACAPULCO**

Áreas de investigación: Teoría de la administración y teoría de la organización

Julian Miranda Torrez

Universidad Autónoma de Guerrero

México

julianmt4@gmail.com

estrategiasomega@gmail.com

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



LAS COMPETENCIAS Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS HOTELES DE ACAPULCO



Resumen

El objetivo fue analizar la relación de las competencias profesionales con la participación de los administradores en la gestión estratégica de los hoteles en Acapulco. El marco teórico se sustentó en la teoría de los equipos de alta administración (“TMT, top management team”) y su interrelación con los administradores que ocupan niveles medios (“MMs middle managers”). La información se obtuvo mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra representativa de los TMT y MMs de las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas ubicados en Acapulco. Los resultados de la investigación, se comprueba las hipótesis planteadas. Se concluye que la planeación e implementación de las estrategias está más centralizada en los TMT y los MMs apoyan las actividades en la gestión estratégica. Hay relaciones positivas de las competencias profesionales con los diferentes tipos de participación en la gestión estratégica de las empresas estudiadas.

Palabras clave: gestión estratégica, gerentes, hoteles.

Introducción

El sector el hotelero constituye un factor estratégico para el desarrollo económico del estado de Guerrero y de Acapulco, el turismo se ha caracterizado por ser el dinamizador de la economía regional.

Acapulco se divide en tres grandes zonas turísticas, las zonas más importantes son Acapulco Tradicional y Dorado, se localizan en el centro de la Ciudad y Puerto, así como los barrios y fraccionamientos de la ciudad; y la zona que está en desarrollo es Acapulco Diamante, se encuentra en el Puerto Marques . En el año 2017 cuenta con 103 hoteles y 4,389 habitaciones, mientras que las otras dos concentran la zona hotelera, condominal-residencial, así como diversos núcleos comerciales y de entretenimiento contando con 86 hoteles y 9,455 habitaciones en la zona dorada y 24 hoteles con 3,320 habitaciones en la



zona Diamante¹. Acapulco pertenece a la zona turística denominada triángulo del sol del Estado, junto con Ixtapa Zihuatanejo y Taxco de Alarcón.



Se plantearon tres preguntas de investigación: 1) ¿cuales son los tipos de participación de los TMT y MMs en la gestión estratégica de los hoteles? , 2) ¿cuales son las competencias profesionales de estos administradores? y 3) ¿hay relaciones entre las competencias profesionales con los tipos de participación de los administradores (TMT y MMs)?

El estudio se enfocó al análisis de la participación de los administradores (TNT y MMs) en la gestión estratégica en los hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en Acapulco. El documento está dividido en las siguientes secciones: Primeramente, realizaremos una breve descripción del sector hotelero objeto de estudio. En la segunda parte plantearemos el modelo de investigación que relaciona dos constructos: las competencias profesionales (conocimientos, habilidades y experiencia en estrategia) y la participación de los TMT y MMs, el marco teórico se concluye planteado las hipótesis que relacionan las variables del modelo. En la tercera parte describiremos la metodología utilizada para probar o rechazar las hipótesis propuestas. Concluiremos el documento presentando los resultados y las conclusiones de la investigación.

El sector hotelero de Acapulco

Los hoteles en Acapulco se encuentran ubicados en las diferentes zonas turísticas que conforman el puerto, en la tabla 1 se observa el número de establecimientos y habitaciones clasificados por categoría en el periodo de 2014-2017. Los hoteles en general se clasifican en categorías que van de una a cinco estrellas; gran turismo y clase especial, dependiendo de la variedad de servicios que ofrecen, del confort de sus habitaciones y de la calidad del servicio que brindan a los huéspedes. La investigación se enfoca en los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Los hoteles que pertenecen a estas categorías cuentan con amplias comodidades, con habitaciones grandes lujosamente decoradas, tiene centros de reuniones de negocios. Estas organizaciones están clasificadas en clase especial, gran turismo, de una a cinco estrellas como se describe en la tabla 1.

¹ Secretaría de Turismo Municipal.





Clasificación	Hoteles				Habitaciones			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Clase especial	7	7	6	6	1,734	1,734	1,664	1,686
Gran turismo	6	8	7	7	1,665	1,709	1,709	1,709
Cinco estrellas	11	12	12	12	2,781	2,817	2,824	2,825
Cuatro estrellas	46	45	44	45	5,948	5,948	5,623	5,765
Tres estrellas	82	80	80	77	3,803	3,795	3,779	3,492
Dos estrellas	76	75	75	73	1,869	1,855	1,839	1,782
Una estrella	18	18	18	18	347	353	355	353
Total	246	245	242	238	18,147	18,211	17,793	17,612

Tabla 1: Oferta hotelera por categoría en el periodo de 2014-2017

Fuente: Secretaría de Turismo Municipal (2017)

Marco teórico e hipótesis

La investigación está sustentada en la teoría de Raes, Heijltjes, Glunk, y Roe (2011), quienes plantearon que la interacción y participación de los equipos de la alta administración (TMT, “top management team”) y de los administradores medios (MMs “middle managers) es central en la gestión estratégica de las organizaciones. Resaltan que estos administradores desempeñan dos roles, los TMT planteamiento de las estrategias y de los MMs en la implementación.

El modelo de investigación está integrado por dos constructos centrales: El primero corresponde a la participación de los TMT y MMs en la gestión estratégica de los hoteles; se operacionalizó en cuatro dimensiones: participación en el diseño de los planes estratégicos, en la sintetización de la información, en el despliegue de las estrategias de la alta gerencia a toda la estructura organizacional, y participación en la implementación de los planes estratégicos. El segundo constructo corresponde a las competencias profesionales de los TMT y MMs, se identificó tres dimensiones: conocimientos, las habilidades y la experiencia.



A continuación analizaremos cada constructo, posteriormente estableceremos las relaciones entre ambos y plantearemos las hipótesis respectivas.



1) Participación administradores (TMT y MMs) en la gestión estratégica

Los MMs no han sido un objeto de investigación en la administración estratégica, ya que tradicionalmente fueron considerados proveedores de información para la toma de decisiones administrativas y estratégicas (Westley, 1990). Los autores más interesados en el estudio de estos administradores fueron Floyd y Wooldridge (2000), quienes realizaron un análisis crítico de la perspectiva de los equipos de alta administración (Top Management Team, por sus siglas en inglés) y propusieron un marco teórico para el estudio de los MMs 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 participación en las actividades estratégicas, es decir que apoyan las iniciativas de la alta administración y los trabajos que se realizan en los niveles operativos, estas interacciones sociales tienen una alta influencia en el proceso estratégico (Miranda, 2011).

El rol de los MMs 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 "top-down" a un proceso del medio hacia arriba y hacia abajo "middle-up-down" (Jarzabkowski, 2008), es decir, en doble sentido, en donde los estos administradores son los facilitadores de estos procesos. En este último planteamiento se resalta la perspectiva del proceso emergente de la estrategia (botton-up). Se considera que la estrategia no debe ser impuesto desde la cúspide de la organización; y que la estrategia puede emerger como una consecuencia de los trabajos en grupo, es decir, que hay una activa participación de los MMs en los procesos de formación de las estrategias (Currier y Procter, 2005).

En la perspectiva emergente "middle-up-down" 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, y son enfocados simultáneamente en el





conocimiento tácito y explícito con una visión común y en los objetivos que guían la actividad, y en la autonomía para desarrollar esta actividad (Nonaka, 1994; Hamel y Prahalad, 1994; Floyd y Wooldrige, 1994, 1997, y 2000). Los MMs juegan un rol importante en detectar nuevas ideas y en movilizar los recursos alrededor de estas nuevas ideas (Karter, 1982), influyen en los procesos estratégicos que emprenda la alta administración (TMT) (Nguyen, 2011; Meyer, 2006; Westley, 1990), desempeñando diferentes roles y funciones importantes en las organizaciones (Porter, 2006; Floyd; Wooldridge, 1994; Raes et al., 2011).

En resumen, se observa una evolución de la perspectiva tradicional “top-down” hacia el proceso de toma de decisiones “bottom-up y middle-updown” (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 equipos.

Nuestro planteamiento resalta que los MMs juegan un rol central en la detección de nuevas ideas y en movilizar los recursos alrededor de estas ideas junto a los TMT, siendo ambos los actores principales en los procesos de formación y de implementación de las estrategias, lo cual implica una participación activa entre TMT y MMs. Este planteamiento está sustentado en la teoría propuesta por Raes, et al (2011).

Dimensiones de la participación de los TMT y MMs en la gestión estratégica

El tema participación de los administradores ha sido abordado en términos de los roles. Katz y Kahn (1966, p. 200) son los autores clásicos en la administración que plantean la teoría de los roles, consideran a la organización como un sistema de roles. Definieron: “el rol consiste en una o más actividades recurrentes tomadas de una pauta total de acciones independientes que, combinadas, dan el producto organizacional”. Wickhan y Parker (2006) argumentaron que el principio de la división del trabajo necesariamente requiere empleados que desempeñen roles de trabajo específicos que permita realizar las tareas eficiente y efectivamente, estos roles los asigna la organización y los empleados los adoptan para cumplir efectivamente las metas. Los roles permiten comprender el comportamiento de los empleados en la organización (Shivers-Blackwell, 2004). Bateman y Snell (2005)



identificaron 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 de participación en la gestión estratégica: Diseñador de los planes estratégicos, sintetizador de la información, rol de facilitador para la adaptación y desplegar los planes estratégicos, y el rol de implementar las estrategias.

1. Participación en el diseño de los planes estratégicos (DISALEX)

Los administradores (TMT y MMs) 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 (Jaszack, 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). ¿Los administradores medios juegan este rol importante proporcionando la información a los directivos (TMT) para realizar de manera conjunta la gestión estratégica?

2. Participación en la sintetización 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 y del entorno, que sirva de base para la elaboración de los planes estratégicos (Westley, 1990).

3. Participación en la adaptación y despliegue de las estrategias (FAADES)

Los altos directivos despliegan en forma descendiente la información 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).

4. Participación en la implantación 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).

2) Competencias profesionales de los administradores (TMT y MMs)

Las competencias de los administradores (TMT y MMs) son la combinación de los conocimientos, las habilidades y las experiencias demostradas en la realización de las actividades administrativas y en la gestión estratégica de las organizaciones en las que participan (Li, 2018)

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 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.

Aunque los TMT localizan recursos para identificar, desarrollar y explotar las competencias, ellos raramente están involucrados en las





operaciones diarias que exploten estas competencias. 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 intangibles estratégicos fundamentales son los conocimientos y las habilidades que una organización acumula en el tiempo, lo cual reside en los empleados claves.

Lo importante es realizar una distinción entre las competencias administrativas o tradicionales y las competencias estratégicas, ambas requieren conocimientos, experiencias y las habilidades útiles para la efectiva administración estratégica de la organización. Las competencias estratégicas están relacionadas con un amplio conocimiento del entorno, del mercado, la competencia, proveedores y conocimiento profundo de la organización. Hellriegerl y Slocum (2004, P.4) definen las competencias administrativas como: “una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita y aplica para ser eficiente en una variedad de puestos en varios tipos de organizaciones”. 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) las competencias estratégicas que están directamente relacionadas con las actividades de planeación e implementación de las estrategias. En el documento centraremos nuestra atención en la segunda categoría.

Hipótesis que relacionan las competencias profesionales con participación en la gestión estratégica

Tomando en cuenta la revisión de la literatura que antecede plantearemos la proposición general que relacionan las competencias profesionales con la participación en la gestión estratégica.

Las competencias profesionales están relacionadas positivamente con la participación en la gestión estratégica de los administradores (TMT y MMs) ubicados en la estructura organizacional.

Planteamos el modelo teórico de investigación en el que se identifican las hipótesis que relacionan las variables:



1) Conocimientos de la gestión estratégica (CONEST)



El estudio del conocimiento organizacional se ha realizado siguiendo diferentes 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, en donde el trabajador con conocimiento es el activo más importante, en esta definición se incluye a los administradores que sabe cómo utilizar el conocimiento para producir bienes y servicios (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, p. 24) 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”. Por otra parte Nonaka y Takeuchi, (1999, P. 64) resaltan que “el conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana. 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 las redes de la organización. En esta dimensión se distingue el nivel de conocimiento individual,



grupales, organizacionales e interorganizacionales. En el estudio enfocaremos nuestra atención en los tres 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 correo electrónico, el fax 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, es un recurso estratégico acumulado por los individuos, los grupos de trabajo y por la organización, de manera tácita y explícita (Pappas, Flaherty y Wooldridge, 2002).

En esta investigación centraremos nuestra atención en el conocimiento tácito que tienen los administradores, quienes juegan un rol vital en la gestión estratégica al poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas actividades. Planteamos las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1: Los conocimientos de la gestión estratégica que tienen los administradores está relacionado positivamente con las habilidades.





Hipótesis 2: Los conocimientos de la gestión estratégica que tienen los administradores está relacionado positivamente con la experiencia.

Hipótesis 3: Los conocimientos de la gestión estratégica que tienen los administradores está relacionado positivamente con la participación en la gestión estratégica.

2) Habilidades administrativas (HABEST)

Los conocimientos están estrechamente relacionados con las habilidades, son los atributos específicos que tienen los recursos humanos y en particular los directivos que adquieren mayor importancia cuando lo utilizan en la realización del trabajo (Samdberg, 2000; Munkeby, 2007). En las tendencias modernas de la organización, estos atributos los tienen todos los recursos humanos, independientemente de su ubicación en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, lo importante es identificarlos y apoyar 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.

Bateman y Snell (2004) refiriéndose a las habilidades administrativas, definen como la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado. Por ejemplo, al especializarse en contabilidad se desarrolla 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, la calidad de los recursos 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, y 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), 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 la ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen habilidades específicas pueden influir en la efectividad de las organizaciones (Bailey, 2003). A continuación, planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 4: Las habilidades administrativas que tienen los administradores está relacionado positivamente con la experiencia.

Hipótesis 5: Las habilidades administrativas que tienen los administradores está relacionado positivamente con la participación.

2) Experiencia en la gestión estratégica (ESPEST)

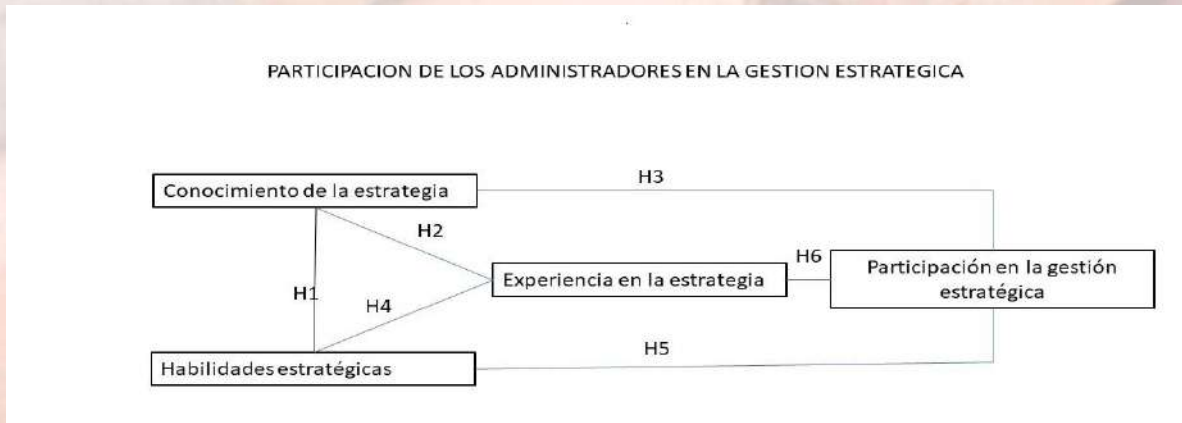
Los administradores aprenden competencias críticas a través de la experiencia en el trabajo (Dragoni, Tesluk y Russell, 2009). Tradicionalmente este concepto se ha definido en términos del tiempo que ocupa una persona en un puesto, actualmente consideran la calidad del desarrollo de un trabajo asignado. Considerable investigación, en su mayoría cualitativos, 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. Planteamos la hipótesis siguiente:



Hipótesis 6: Las experiencias que tienen los administradores está relacionado positivamente con la participación en gestión estratégica



El modelo de investigación se sintetiza en la siguiente gráfica



Gráfica 1: Participación de los administradores en la gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia (2018)

Metodología

Tipo de estudio. Transversal y explicativo. Universo (tabla 1), hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicadas en Acapulco. Unidad de análisis, directivos que ocupan puestos en la alta dirección y en el nivel medio (áreas funcionales) en la jerarquía de autoridad.

La recolección de los datos se realizó por medio de un cuestionario con preguntas cerradas.

Muestreo, se eligieron al azar quince hoteles.





Hoteles de 5 estrellas		Hoteles de 4 estrellas	
Hoteles	N° participantes	Hoteles	N° participantes
Ritz	5	Tortuga	3
Avalón	4	Malibu	4
Emporio	7	Torres Gemelas	5
Copacabana	5	Bananas	4
Fiesta Americana	5	Mirador	5
El Cano	4	Casa Inn	7
Crown Plaza	5		
Presidente	4		
Calinda	5		

Tabla 2: Muestreo de hoteles y de participantes

Fuente: Elaboración propia

Variables y medición

En el modelo teórico de investigación presentamos las relaciones entre los constructos centrales de la investigación (competencias profesionales y participación en la gestión estratégica) 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 el constructo participación de los directivos en la gestión estratégica que incluye cuatro dimensiones:

DISALEX, FAADES, SININF y IMPEST. En la tabla 3 presentaremos el número de ítems y el coeficiente de Alfa de Cronbach.





Variables	Descripción de la variable	Número de ítems	Alfa de Cronbach
DISALEX	Diseñador de los planes estratégicos	5	0.840
FAADES	Facilitador del despliegue de los planes estratégicos	5	0.745
SININF	Sintetizador de la información	5	0.885
IMPEST	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) alta participación, 5) muy alta participación			

Tabla 3: Medición de la variable dependiente

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 de investigación se plantea el constructo competencias profesionales con tres dimensiones: conocimientos (CONET), habilidades (HABEST) y experiencia (EMPEST). En la tabla 4 se describe el número de ítems, la escala Likert y el coeficiente de Alfa de Cronbrach.

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

Tabla 4: Medición de la variable independiente

Fuente: Elaboración propia



Resultados

En relación con la pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de participación de los administradores en la gestión estratégica en los hoteles de Acapulco?, se obtuvieron los siguientes resultados.



1. Participación en el diseño de los planes estratégicos (DISALEX)

Teniendo en cuenta la escala de medición, en cada uno de los ítems asociados a cada variable se calcularon la participación media, en la tabla siguiente se presentan los resultados.

ACTIVIDADES	Media
Definir nuevos programas, estrategias, proyectos	3.57
Proponer a los administradores de la alta gerencia iniciativas estratégicas	3.65
Evaluar los beneficios y los costos de las nuevas propuestas realizadas por la alta gerencia.	3.47
Iniciar nuevos programas y lograr el apoyo de la alta gerencia	3.58
Buscar nuevas oportunidades para el desarrollo de mercado	2.53
DISALEX	3.55

Tabla 5: Participación en la planeación estratégica (DISALEX)

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los administradores tienen una mayor participación en proponer iniciativas estratégicas a la alta administración (media 3.65), tienen una participación baja en buscar nuevas oportunidades para el desarrollo de mercado (media, 2.53), de manera general se observa que la participación no es muy alta (DISALEX, CON media de 3.5).

ACTIVIDADES	Media
Localizar y promover recursos financieros para llevar a cabo los objetivos, estrategias, nuevos programas, productos.	3.04
Proponer nuevos procedimientos para realizar los planes estratégicos	3.64
Motivar a los recursos humanos para que apoyen las iniciativas estratégicas repuestas por la alta gerencia	3.85
Adaptar los procedimientos para que los planes estratégicos sean llevados a cabo	3.77
Promover el trabajo en equipo para la creación de nuevos planes estratégicos	4.15

Tabla 6: Participación como facilitador del despliegue de los planes estratégicos (FAADES)

Fuente: Elaboración propia



Los administradores tienden a participar más en promover el trabajo en equipo para la creación de nuevos planes estratégicos (media de 4.15), esta es una actividad más administrativa que estratégica, estos resultados apoyan los planteamientos de Floyd y Wooldridge (1992).



ACTIVIDADES	Media
Monitorear los cambios que ocurren en el entorno externo y evaluar el impacto que tendrá en la empresa	3.43
Buscar activamente la información de los clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc.	3.45
Comunicadores a los altos directivos la información departamentos o áreas de trabajo para apoyar en el diseño de las estrategias	3.57
Sintetizar y comunicar la información a la alta gerencia sobre los resultados logrados al llevar a cabo las estrategias.	3.72
Recolectar información que facilite el diseño de planes estratégicos.	3.65
SININF	3.56

Tabla 7: Participación en la sintetización de la información (SININF)

Fuente: Elaboración propia

La mayor participación (media de 3.72) es en sintetizar y comunicar la información a la alta gerencia sobre los resultados logrados al llevar a cabo las estrategias, se aprecia una diferencia relativa comparando con las otras actividades, ya que en general se tiene (SININF con media 3.56), tomando en cuenta la escala de medición implica una participación mediana.



ACTIVIDADES	Media
Implementar los planes estratégicos	3.61
Comunicar los colaboradores planes estratégicos elaborados por la alta gerencia	4.05
Definir los objetivos particulares en base a los objetivos propuestos por la alta gerencia	3.91
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	4.03
Monitorear las actividades dentro de sus unidades de trabajo para asegurar el logro de los objetivos propuestos por la alta gerencia.	4.11
IMPEST	3.49

Tabla 8: Participación en la implementación de los planes estratégicos (IMPEST)

Fuente: Elaboración propia

Se observa una mayor participación en el monitoreo de las actividades dentro de las unidades de trabajo para asegurar el logro de los objetivos



propuestos por la alta gerencia (media de 4.15). Realizando una síntesis del nivel de participación en los cuatro roles, tenemos los siguientes resultados:



Variables	Promedio de participación
Participación como facilitador del despliegue de los planes estratégicos (FAADES)	3.68
Participación en la sintetización de la información (SININF)	3.56
Participación en el diseño de los planes estratégicos (DISALEX)	3.55
Participación en la implementación de los planes estratégicos (IMPEST)	3.49

Tabla 9 Participación en la gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia

Los administradores tienen una mayor participación como facilitadores en el despliegue de la información de la alta dirección a los niveles medios y operativos de la estructura organizacional, para este fin promueven el trabajo en equipo y monitorean las actividades dentro de sus unidades de trabajo para cumplir los objetivos y las metas propuestos por la alta gerencia. Tienen una menor participación en buscar nuevas oportunidades para el desarrollo del mercado. Estos resultados muestran que los administradores medios desarrollan más actividades administrativas que estratégicas, por lo que la perspectiva teórica de los administradores medios tiene baja aplicación en las empresas estudiadas, teniendo en cuenta sus características propias de este tipo de organizaciones.

Realizando un análisis comparativo del nivel de participación de los TMT y MMs tenemos la información siguiente:

Variables	TMT	MMs
Participación en el diseño de los planes estratégicos (DISALEX)	3.68	3.17
Participación como facilitador del despliegue de los planes estratégicos (FAADES)	3.83	3.24
Participación en la sintetización de la información (SININF)	3.77	2.88
Participación en la implementación de los planes estratégicos (IMPEST)	4.02	3.66
Participation total (PARTOT)	3.83	3.24

Tabla 10: Análisis comparativo

Fuente: Elaboración propia





En la tabla anterior se resalta una mayor participación de los TMT en los cuatro tipos estudiados comparado con los MMs, teniendo la media más alta (4.02) en el rol IMPEST, y la menor en el rol DISALEX con una media de 3.68. Estos resultados muestran que los altos administradores (TMT) al estar ubicados en la cúspide de la estructura organizacional participan más en las actividades relacionadas con los procesos estratégicos de planeación, implementación y evaluación del impacto de las estrategias.

Análisis de las correlaciones

Con relación a la segunda pregunta de investigación: ¿Hay una relación de los conocimientos, habilidades y experiencia en estrategia con la participación en la gestión estratégica?, en la tabla 11 se presentan las correlaciones entre las variables del modelo de investigación.

	MEDIA	DT	1	2	3	4	5	6	7
1.DISALEX	3.55	.759	1	.737	.694	.550	.599	.592	.642
2.FAADES	3.68	.642		1	.728	.645	.655	.612	.653
3.SINIF	3.56	.851			1	.607	.647	.559	.615
4. IMPEST	3.49	.719				1	.668	.731	.689
5.CONEST	3.86	.608					1	.801	.828
6.HABEST	4.08	.556						1	.853
7.EXPEST	3.71	.672							1

Las correlaciones son significativas en el nivel 0.01 (bilateral)

Tabla 11: Correlaciones, media, y desviación estándar

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 11, todas las correlaciones son significativas con un nivel 0.01 (bilateral), estos resultados confirman la aceptación de las seis hipótesis planteadas. Se observa correlaciones altas entre las variables conest, habest y expest, dimensiones de las competencias estratégicas, lo que implica que estas variables están estrechamente relacionadas.

Conclusiones

Realizando un análisis de las tablas anteriores observamos que la planeación e implementación de las estrategias son las actividades realizadas por los administradores TMT que ocupan los niveles superiores de la estructura organizacional, los MMs apoyan la



realización de las mismas, estos resultados confirman los planteamientos de Hambrick & Mason (1984).



Los planteamientos de Floyd & Wooldridge (2000) sobre la participación de los administradores medios en los procesos estratégicos, 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 (TMT), esta situación se refleja en los resultados presentados. El pensamiento estratégico está concentrado en la cúspide de estas organizaciones, no se permea a todos los recursos humanos que desempeñan actividades en las áreas administrativas importantes, por lo tanto, la perspectiva teórica de Floyd & Wooldridge (2000) tiene una baja aplicación en este tipo de organizaciones.

Las seis hipótesis planteadas fueron aprobadas como se demuestran con las correlaciones positivas presentadas en la tabla 12, se resalta que la participación en la gestión estratégica (PARGESEST) es un resultado de la interrelación de las variables conocimiento de la estrategia (CONEST), habilidades estratégicas (HABEST) y experiencia en la estrategia (EXPEST).

	CONEST	HABEST	EXPEST	PARGESEST
CONEST	1			
HABEST	.801	1		
EXPEST	.828	.853	1	
PARGESEST	.731	.701	.749	1

Las correlaciones son significativas al nivel 0.01 (bilateral)

Tabla 12: Prueba de hipótesis

Fuente: Elaboración propia

Futuras investigaciones

Profundizar el estudio en cada uno de los tipos de participación en los procesos estratégicos aplicando metodologías cualitativas y cuantitativas.



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 en las organizaciones. 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. & Mans, Ch. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16(1), 87-101.

Bailey, J. R. (2003). The mind of the strategist. *Academy of Management Learning and Education*, 2(4), 385.

Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource Based theory creating and sustaining competitive advantage*. New York, USA: Oxford.

Bateman, T. S & Snell, S. A. (2005). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Ciudad de México, Mexico: McGraw Hill.

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

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



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.



Dragoni, L., Tesluk, J. E. & 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), 731-743.

Felin, T. & 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), 195-218.

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), 465-485.

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

Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7: 313-327.

Hamel, G & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, Jul.-Ago, 122-128.

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

Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.



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



Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51: 621-650.

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

Kanter, R. (1982). Middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.

Li, Pen-Yu. (2018). Top management team characteristics and firm internationalization: The moderating role of the size of middle managers. *International Business Review* 27: 125-128.

Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10(3), 40-50.

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.

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.

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

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.



Nguyen, Q.H. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32: 1387-1410.



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., Flaherty, K. & Wooldridge, B. (2002). Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective. *Hospital Topics*, 81(1), 15-22.

Parente, D., Stephan, J. & 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*, (2a. ed.), Ed. ESIC, 428-429.

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, A., 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.

Rubin, R. S. & 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), 208-224.

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

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.



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



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.

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

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.

