



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES
Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión
de Universidades de América Latina y el Caribe



XV Asamblea General

25 al 28 octubre del 2016
en la Ciudad de Medellín Colombia,
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

**Correlación del desempeño del rol de los
mandos medios –auto-determinación
del rol, compromiso con el rol, claridad
de funciones y significado del rol- con
los resultados de la ejecución de la
estrategia de negocios.**

Correlación del desempeño del rol de los mandos medios –auto-determinación del rol, compromiso con el rol, claridad de funciones y significado del rol- con los resultados de la ejecución de la estrategia de negocios.

ÁREA TEMÁTICA:

Talento humano

SUB ÁREA TEMÁTICA:

Liderazgo eficaz ante el cambio y la crisis

AUTOR:

Carlos Gabriel Colín Flores

INSTITUCIÓN:

Universidad Anáhuac Norte. Facultad de Economía y Negocios.

DIRECCIÓN:

Avenida Universidad Anáhuac 46,
Col Lomas Anáhuac,
Huixquilucan Edo de México,
C.P. 52786

NÚMERO DE TELÉFONO:

52-55-58-12-29-26

NÚMERO DE TELÉFONO MÓVIL:

52-55-67-02-61-55

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:

carlos_colin01@prodigy.net.mx ; c.gabriel.colin.f@gmail.com

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:

Carretera México-Toluca, 4506.
Interior 302B,
C.P. 05500,
Cuajimalpa, Ciudad de México.

Correlación del desempeño del rol de los mandos medios –auto-determinación del rol, compromiso con el rol, claridad de funciones y significado del rol- con los resultados de la ejecución de la estrategia de negocios.

RESUMEN

La ejecución efectiva de la estrategia ha sido un tema que ha despertado interés entre los investigadores en los últimos años, por tal motivo se realizó una investigación en una muestra de 269 participantes en la Ciudad de México que estudió la correlación entre la ejecución efectiva de la estrategia y el desempeño del rol de los mandos medios que son considerados los encargados de aterrizar la implementación de la estrategia. Los hallazgos de la investigación muestran que hay una correlación positiva entre el desempeño del rol de los mandos medios y los resultados de la ejecución efectiva con un coeficiente de correlación $r = 0.82$

Por otra parte, se encontró que un buen desempeño del rol de los mandos medios está asociado al locus de control representado por las variables: auto-determinación del rol, compromiso con el rol, la claridad del rol y sentido del rol. En la investigación se identificó una correlación positiva y significativa entre estas variables y el desempeño del rol. Se descubrió que las variables asociadas al locus de control externo contribuyen en mayor medida a la ejecución efectiva de la estrategia y que las del locus de control interno tienden a generar una ejecución no efectiva de la estrategia.

Adicionalmente se realizó el análisis factorial confirmatorio para validar las escalas que miden las variables del locus de control interno y externo, dando como resultado escalas válidas para la muestra trabajada.

Palabras clave: ejecución de la estrategia, locus de control, desempeño del rol.

Correlación del desempeño del rol de los mandos medios –auto-determinación del rol, compromiso en el rol, claridad de funciones y significado del rol- con los resultados de la ejecución de la estrategia de negocios.

INTRODUCCIÓN.

Muchas compañías invierten una cantidad considerable de capital humano, intelectual y estratégico en la formulación y planeación de sus estrategias. Si éstas no son ejecutadas adecuadamente, el rendimiento obtenido sobre dichas inversiones resulta muy pobre, ya que los objetivos se cumplen no se logran o se alcanzan de forma deficiente (Thorpe y Morgan, 2007; Kaplan y Norton, 2008; Hrebiniak, 2005).

En relación a la estrategia el objetivo de la alta dirección es lograr un buen desempeño en la ejecución de ésta y transmitirlo a los resultados económicos de la organización (Noble y Mokowa, 1999; Kaplan y Norton, 2008). Al respecto, Kaplan y Norton (2008) indican que la estrategia y su ejecución son esenciales para lograr un desempeño superior y es importante entender que éstas se trabajan de diferente forma. Así que la manera en que la estrategia es ejecutada y gestionada es vital para el éxito de la misma (Thorpe y Morgan, 2007).

Perspectivas sobre la ejecución de la estrategia.

Li, Guhui y Eppler (2008) hicieron una amplia revisión del tema de la ejecución de la estrategia y revisaron una gran cantidad artículos que tratan sobre el tema. En esta investigación documental pudieron identificar que la definición de ejecución de la estrategia no es uniforme y más bien a lo largo del tiempo ha tomado tres líneas o perspectivas que se describen a continuación.

Perspectiva de proceso: En esta se identifica a la ejecución de la estrategia como una secuencia de pasos cuidadosamente planeados. Desde este enfoque, la ejecución de la estrategia se aprecia como un proceso que pone los planes en acción mediante la asignación de tareas y que en éste, se asegura que las actividades sean ejecutadas de tal forma que cumplan con los objetivos establecidos en el plan (Noble, 1999). **Perspectiva de conductas:** En esta la ejecución se interpreta como una serie de acciones más o menos concertadas –a menudo paralelas-, que se examinan desde la óptica de la conducta y comportamiento de los ejecutores –colaboración, compromiso, enganche, intereses personales-. Con base en esta perspectiva, la ejecución de la estrategia es una operación práctica que lleva a cabo acciones de comportamiento humano específicas que demandan liderazgo ejecutivo y herramientas gerenciales clave (Schaap, 2006). **Perspectiva híbrida:** En esta apreciación se combinan las perspectivas del proceso y conducta. Desde este punto de vista, la ejecución de la estrategia está enfocada a un proceso orientado a la acción que requiere de administración y control (Govindarajan, 1989).

Definición de ejecución de la estrategia.

Una definición que compila las tres perspectivas la proponen Li, Guohui y Eppler (2008), indicando que la ejecución de la estrategia es un proceso dinámico, iterativo y complejo. El cual comprende una serie de decisiones y actividades que realizan los gerentes y empleados –afectados por un número de factores internos y externos interrelacionados- que convierten los planes estratégicos en actividades reales que tienen la intención de alcanzar los objetivos estratégicos. Esta es la definición, que se toma en este trabajo para describir el concepto de ejecución de la estrategia.

Factores y elementos que influyen en la ejecución de la estrategia.

Li, Guohui y Eppler (2008) identificaron tres factores en los que se agrupa la ejecución de la estrategia: factores mixtos, factores suaves y factores duros.

A su vez los factores están integrados por nueve elementos de la siguiente forma: **Factores mixtos:** 1) Formulación de la estrategia y 2) relación entre las diferentes unidades o departamentos y los diferentes niveles de la estrategia (corporativa, unidad de negocio o funcional). **Factores suaves:** 3) ejecutores, 4) comunicación, 5) tácticas de ejecución, 6) consenso y 7) compromiso. **Factores duros:** 8) estructura organizacional y 9) sistemas administrativos.

En esta investigación se trabajó en el tema de los factores suaves y en particular, en la influencia de los ejecutores sobre la realización de la estrategia. A continuación, se presenta el marco de referencia que se tomó para este trabajo.

Influencia de los ejecutores en los resultados de la estrategia.

Los ejecutores de la estrategia son los que realizan las cosas en la organización y éstos se encuentran conformados por la alta dirección, los mandos medios y los empleados que no tienen responsabilidades de gestión de personal y que solamente realizan sus actividades. Los ejecutores influyen al menos en parte en la efectividad de la ejecución de la estrategia, ya que éstos son de hecho los que realizan las actividades. Influyen debido a que aspectos relacionados como la calidad de la gente involucrada y su actitud para el trabajo (Govindarajan, 1989). Se entiende como calidad en los ejecutores, los conocimientos, herramientas, actitudes, capacidades, habilidades y experiencias que requieren las personas para desempeñar tareas específicas o posiciones laborales (Peng y Littlejohn, 2001).

Govindarajan (1989) encontró en sus investigaciones que la ejecución de la estrategia depende crucialmente del lado humano de la gente que gestiona el proyecto o las iniciativas, y depende menos

de factores relacionados con la organización y sistemas. En resumen los ejecutores tienen una gran influencia sobre la puesta en marcha de una estrategia y su efectividad. Por otra parte, Harrington (2006) indica que encontró una correlación entre el alto nivel de involucramiento de la gente de la organización durante la ejecución de la estrategia y efectos positivos en ésta. Hecho que apoya la influencia que tienen los ejecutores en los resultados de la ejecución de la estrategia.

La alta dirección y los mandos medios como impulsores de la ejecución de la estrategia.

Una gran cantidad de autores han indicado que la alta dirección de las organizaciones tiene un rol fundamental en el patrocinio de la ejecución de la estrategia (Hrebiniak, 1985; Schaap, 2006). Sin embargo, las personas que se encargan de vincular a la estrategia con la organización están en los mandos medios y cumplen también un papel crítico en la ejecución exitosa de la estrategia, ya que éstas pueden potenciar o bloquear la ejecución.

Qi (2005) indica que tanto la alta dirección como los mandos medios tienen expectativas unos de otros sobre la ejecución de la estrategia. Los mandos medios esperan de la alta dirección su guía y por otra parte, la alta dirección espera de los mandos medios, su apoyo para la ejecución. Esta relación bien aterrizada puede potenciar los resultados de la ejecución de la estrategia, pero si esta se rompe o no se concreta, las consecuencias pueden ser devastadoras sobre la ejecución. La alineación de expectativas entre alta dirección y mandos medios juega un rol fundamental en la buena ejecución de la estrategia, ya que a partir de ésta, los mandos medios pueden ajustar sus actividades a lo planteado en la estrategia y lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Floyd y Wooldridge (1997) los mandos medios sienten que están en una mejor posición para iniciar y evaluar cursos de acción en la ejecución de la estrategia y por tanto, están en un contacto más estrecho y pueden influir en los resultados de ésta. Asimismo, indican que los mandos medios ejercen su influencia en la ejecución de dos formas: la primera es de forma ascendente cuando ellos toman el liderazgo de la ejecución o bien cuando sintetizan información y la segunda de forma descendente cuando ellos facilitan la ejecución y se encargan de implementar acciones orientadas al cumplimiento de la estrategia. Los resultados de las investigaciones de Floyd y Wooldridge (1997), apuntan a que la influencia descendente aporta un mayor impacto a los resultados de la ejecución de la estrategia. Por lo que los mandos medios tienen un alto grado de influencia sobre el éxito de la implantación de la estrategia.

El que los mandos medios se conviertan en los héroes o villanos de la ejecución de la estrategia depende de varios factores como la percepción que tienen éstos sobre la estrategia, -beneficios o perjuicios percibidos-, capacidades, habilidades y locus de control -impulso a hacer- (Govindarajan, 1989; Judge y Stahl, 1995; Qi, 2005).

El desempeño del rol de los mandos medios y el locus de control.

Whittignton (2003) argumenta que el valor que aportan los mandos medios a la ejecución de la estrategia, recae en las micro-actividades de éstos. Por otra parte, las micro-actividades que para fines prácticos pueden ser consideradas como micro-roles, juegan el papel clave como marco de referencia para la actuación de los trabajadores, su comportamiento y desempeño (Katz y Khan, 1978).

Los micro-roles de los mandos medios, se traducen en el quehacer diario de éstos y sus equipos de trabajo, por lo que su ejecución debiera dar como resultado la obtención de metas y ser un reflejo del desempeño de su rol en la empresa.

Por otra parte, las expectativas que tienen los empleados sobre su rol en la organización están influenciadas por sus atributos personales y el contexto en el cual se desenvuelven -la teoría de rol sugiere que el desempeño del empleado puede estar determinado en función del binomio indivi-

duo y empresa-, por lo que la ejecución exitosa de un empleado depende de éste, el contenido de su trabajo, el ambiente organizacional y el nivel de satisfacción que tiene con los factores antes descritos (Welbourne, Johnson y Erez, 1998). Esto quiere decir, que aunque el trabajo se haya concretado exitosamente, es relevante el entendimiento de la interacción que se tiene entre trabajo, personalidad y organización. Por lo que, muchos investigadores han estado interesados en entender la correlación entre motivación laboral y efectividad organizacional (Gagné y Deci, 2005). Una característica de personalidad que parece explicar la conducta de que la estrategia se ejecute efectivamente, partiendo del rol que desempeña el trabajador, es el locus de control (Thorpe y Morgan, 2007).

El concepto de locus de control se refiere a la percepción que tiene una persona sobre el agente causal de los acontecimientos de su vida cotidiana, entre ellos la laboral. La percepción puede estar relacionada con el concepto de control interno –bajo el control de la persona- y externo –depende del control de otras personas- (O'Brien, 1984; Forte, 2005).

La personas con un locus de control interno creen que ellas ejercen control sobre sus propias vidas, mientras que las que tienen locus de control externo creen que su destino está más allá de su control y se encuentra determinado por la suerte o destino, otras personas poderosas o bien estructuras sociales (Forte, 2005).

En relación al aspecto laboral, las personas con un locus de control interno son más proclives a sentirse capaces de delinear su trabajo y trabajar en ambientes en los que se les faculte. La personas con locus de control interno, se ven como agentes causales de cambio y capaces de influir en sus ambientes laborales en lugar de sentirse controladas por aspectos organizacionales externos a ellas (Forte, 2005).

En el lado opuesto, aquellos que tienen un locus de control externo tienden a atribuir tanto el éxito como la falla a factores más allá de su control, tales como el azar o poder e influencia de otros (O'Brien, 1984).

Locus de control interno y el desempeño del rol.

La teoría de locus de control está relacionada a las nociones de individualismo y colectivismo que ambas han sido estudiadas extensivamente en relación a la cultura (Hofstede, 1980). El individualismo es una tendencia en la que la gente ve por ellos mismos como entidades independientes y están motivadas de forma primaria por sus propias metas y preferencias. El locus de control interno refleja estas ideas, las cuales han sido descritas como reflexiones de auto-independencia y expresiones de necesidad de auto-suficiencia (O'Brien, 1984).

Basado en trabajos previos parece que los mandos medios con locus de control interno pueden tomar decisiones significativas y ajustar de forma independiente sus conductas en el desempeño de su rol en la ejecución de la estrategia (Noble y Mokwa, 1999). Los individuos que muestran un locus de control interno son más propensas a demostrar motivación intrínseca (Gagné y Deci, 2005), y su conducta está impulsada por sus intereses en su propia actividad, ellos tienden a no requerir e inclusive evitar regulaciones externas. De esta forma, los empleados con locus de control interno sienten gran libertad y energía porque su comportamiento se alinea con sus metas personales e identidad, sienten que puede auto-determinar su trabajo. Así la auto-determinación sugiere un alto nivel de facultamiento y no depender de los mecanismos de control de la alta dirección o de la organización en general (Jaworski, Sthathakopoulusy Krishnan, 1993).

Desde la óptica del locus de control interno la autoridad debe ser delegada a los mandos medios para preparar etapas particulares del plan estratégico. El grado de participación que cada mando

medio pueda tener en las etapas de planeación y el que éste auto-determine sus roles como resultado de la delegación, puede probablemente afectar positivamente el compromiso que siente hacia la ejecución del plan, el empleado con locus de control interno es capaz de auto-determinar su rol y de sentirse comprometido en ejecutarlo -hay estudios han encontrado que la autonomía y auto-determinación conducen a una satisfacción laboral, mayor aceptación del cambio organizacional y un mejor desempeño- (Baard, Deci y Ran, 2004).

No obstante toda esta energía y compromiso en el empleado con locus de control interno, existe un riesgo en su ejecución, ya que su estilo de trabajo puede hacer que se desarrollen conductas autónomas fuera del contexto estructural de la organización y sus objetivos (Floyd y Wooldridge, 2000). De esta forma los empleados pueden mostrar características auto-emprendedoras, tomar la iniciativa haciendo ajustes y cambios de acuerdo a su criterio, algunas veces a pesar del plan estratégico definido por la organización. El locus de control interno ha sido identificado como un rasgo con tendencia emprendedora y como emprendedores son iniciadores, que toman la responsabilidad de sus propias batallas y no dependen de otros, incluyendo a la organización (Baard, Deci y Ryan, 2004). Para la ejecución de la estrategia las tendencias de comportamiento autónomo y emprendedor pueden ser cualidades riesgosas para la ejecución de la estrategia en los mandos medios, cuando ya hay una estrategia delineada -los mandos medios con locus de control interno pueden desarrollar su propios objetivos y metas, que pueden ser paralelos a los que la organización busca- (White, 2005).

Locus de control externo y el desempeño del rol

Un locus de control externo está asociado a la extraversión -en que los extrovertidos son altamente sociales, comunicativos, energéticos, entusiastas, asertivos y ambiciosos- y requieren de un grupo al cual pertenecer para poder desarrollarse adecuadamente, en el que sus metas son las del grupo y éstas tienen prioridad sobre las metas personales (White, 2005).

El locus de control externo, este puede enmarcarse en un contexto en el que la conducta de los mandos medios, está fuertemente influida por el sistema dominante en la empresa, en el que las fuerzas externas como la alta dirección -o aquellas que están más allá de su control- determinan su rol en la organización (White, 2005). La definición del rol de los mandos medios a menudo la determina el grupo directivo de la organización con poco o ninguna aportación de estos mandos medios. Esta forma de determinar roles puede tener efectos muy negativos cuando se diseña de forma inadecuada los roles o estos son vagos. Sin embargo, cuando la alta dirección genera roles que dan claridad a los mandos medios y a los diferentes ejecutantes esto da una hoja de ruta bien definida para la ejecución adecuada de la estrategia y es algo en lo que se apoyan y agradecen las personas con locus de control externo, quienes se apegan al rol y lo ejecutan (Boyton, Gales y Blackburn, 1993).

Por otra parte, el sentido de pertenencia -al ser un elemento de gran valor para las personas con locus de control externo- puede ser empleado por la alta dirección para darle valor y reconocimiento al trabajo de grupo. En este caso mostrar la importancia que tiene la persona en el equipo y el equipo en la empresa le da un sentido al rol que desempeñan los trabajadores y los mandos medios con locus de control interno, pueden apoyarse fuertemente en el rol que se les ha delineado y su sentido de grupo para ejecutar adecuadamente la estrategia.

Efectividad en la ejecución de la estrategia, el desempeño del rol, el locus de control interno y externo.

Thorpe y Morgan (2007), realizaron una investigación en la que estudiaron el desempeño del rol de los mandos medios en el área marketing en varias empresas como un elemento facilitador en

la ejecución de la estrategia. En su trabajo propusieron que la ejecución efectiva o no efectiva de la estrategia, estaba ligada al buen o mal desempeño del rol de los mandos medios.

En su investigación emplearon los constructos de locus de control interno y locus de control externo como los impulsores del desempeño del rol y por consecuencia de la efectividad de la estrategia. El locus de control interno a su vez estaba constituido por dos factores, mismo que ya han sido comentados en este trabajo. La auto-determinación del rol y el compromiso con el rol y por otra parte, el locus de control externo que estaba integrado por la claridad del rol y sentido del rol. En sus conclusiones identificaron una correlación entre el desempeño del rol de los mandos medios y la efectividad en la ejecución de la estrategia y por ende con el locus de control interno y externo, además de una correlación con los elementos componentes del desempeño del rol.

METODOLOGÍA

En este trabajo se realizó un estudio no experimental, transeccional, descriptivo, expost-facto y la investigación trata de responder a las siguientes preguntas:

¿Hay una relación entre la autodeterminación del rol y el compromiso en el rol para la ejecución de la estrategia con el locus de control interno?

¿Existe una relación entre la claridad del rol y el sentido del rol para la ejecución de la estrategia con el locus de control externo?

¿Cuál es la relación del desempeño del rol con la autodeterminación del rol, compromiso con el rol, claridad del rol y sentido del rol en la ejecución de la estrategia y como se relacionan estas variables con la ejecución exitosa de la estrategia?

En la muestra estudiada. ¿Cuál es la proporción de participantes que tienen una experiencia efectiva y no efectiva en la ejecución de la estrategia?

¿Cómo se relaciona el locus de control interno con la ejecución exitosa de la estrategia?

¿Cómo se relaciona el locus de control externo con la ejecución exitosa de la estrategia?

Las hipótesis de investigación fueron:

H1: El constructo "locus de control interno", está conformado por los factores autodeterminación del rol y el compromiso en el rol para la ejecución de la estrategia.

H2: El constructo "locus de control externo", está integrado por los factores claridad del rol y el sentido del rol para la ejecución de la estrategia.

H3: El desempeño de rol guarda muestra una correlación significativa con las variables: autodeterminación del rol, compromiso con el rol, claridad del rol y sentido del rol en la ejecución de la estrategia.

H4: El locus de control interno se correlaciona positivamente con la ejecución exitosa de la estrategia.

H5: EL locus de control externo se correlaciona positivamente con la ejecución exitosa de la estrategia.

Los objetivos generales del trabajo fueron:

1. Identificar la relación que existe entre las variables autodeterminación del rol, compromisos en el rol en la ejecución de la estrategia con el locus de control interno y la relación que hay entre claridad de rol y sentido del rol en la ejecución de la estrategia con el locus de control externo.

2. Especificar la relación que existe entre el desempeño del rol y las variables de auto-determinación del rol, compromisos con el rol, claridad del rol y sentido del rol en la ejecución efectiva y no efectiva de la estrategia.

3. Determinar la proporción de la muestra que reporta una ejecución efectiva y no efectiva de la estrategia.

- 4.- Indicar la relación que existe entre el locus de control interno y externo con el desempeño del rol y la ejecución efectiva y no efectiva de la estrategia.

Definición operativa de las variables.

Locus de control interno: se encuentra integrado por la auto-determinación del rol y compromiso en el rol. Locus de control externo: se encuentra compuesto por claridad del rol y sentido del rol.

Auto-determinación del rol: se emplearon seis reactivos de la escala de autonomía de rol de Noble y Mokwa (1999). Compromiso con el rol: Se utilizó la escala compromiso en el rol de Noble y Mokwa, (1999). Claridad de rol: se empleó la escala de claridad en el rol de Rizzo, House y Lirtzman (1999). Sentido del rol: se usó la escala de sentido del rol de Noble y Mokwa (1999).

Desempeño del rol: se empleó la escala de Welbourne, Johnson y Erez (1998).

Efectividad en la ejecución de la estrategia: se utilizó la escala de efectividad en la ejecución de la estrategia de Thorpe y Morgan (2008)

INSTRUMENTOS:

Todos los instrumentos empleados en esta investigación, se evalúan mediante una escala de tipo Likert que va de 1="totalmente en desacuerdo" a 7="totalmente de acuerdo". En cada una de las escalas se presenta un ejemplo de los elementos que la componen.

Escala de auto-determinación del rol de Noble y Mokwa (1999), está compuesta por seis elementos. Ejemplo del elemento de la escala: "tomo mis propias decisiones en la ejecución de la estrategia". Los autores reportan una media de 4.55, una desviación típica de 0.57 y una alfa de Cronbach de 0.91

Escala de compromiso en el rol de Noble y Mokwa (1999), está constituida por una escala de cinco elementos. Ejemplo de elemento de la escala: "hago mi mejor esfuerzo para contribuir a la ejecución de la estrategia". Los autores reportan una media de 5.65, una desviación típica de 0.77 y una alfa de Cronbach de 0.89

Escala en la claridad de rol de Rizzo, House y Lirtzman (1990), está integrada por seis elementos. Ejemplo del elemento de la escala: "conozco exactamente lo que se espera de mí en la ejecución de la estrategia". Los autores reportan una media de 4.89, una desviación típica de 1.04 y una alfa de Cronbach de 0.90

Escala de sentido del rol de Noble y Mokwa (1999). Está integrada por tres elementos. Ejemplo del elemento de la escala: "siento que soy uno de los miembros clave del equipo de ejecución de la estrategia". Los autores reportan una media de 5.19, una desviación típica de 1.20 y una alfa de Cronbach de 0.83

Escala de desempeño del rol de Welbourne, Johnson y Erez (1998), está compuesta por tres elementos. Ejemplo del elemento de la escala: "encuentro formas de mejorar las cosas que hago". Los autores reportan una media de 4.98, una desviación típica de 0.69 y una alfa de Cronbach de 0.82

Escala de Efectividad en la ejecución de la estrategia de Thorpe y Morgan (2008), está compuesta por tres elementos. Ejemplo del elemento de la escala; "nuestra estrategia es un ejemplo de ejecución efectiva". Los autores reportan una media de 5.00, una desviación típica de 1.03 y una alfa de Cronbach de 0.84

Todos los cuestionarios están originalmente en el idioma inglés y para esta investigación fueron traducidos al español y esta fue sometida a revisión con tres investigadores relacionados con la lí-

nea de investigación de la ejecución de la estrategia. Cada uno de ellos hizo ajustes y correcciones, mismas que se realizaron a los instrumentos y éstos ya corregidos fueron sometidos a otras dos rondas de revisión, en la que se llegó a un consenso en cuanto a la traducción de los cuestionarios. Se hizo una aplicación de prueba a veinte personas que reportaron que entendían claramente lo que se les solicitaba. En esta prueba las alfas de Chronbach de los reactivos individuales y de las escalas estuvieron por arriba de 0.85

SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó en la Ciudad de México con una grupo objetivo de mandos medios que estuvo integrado por gerentes y supervisores de ventas de varias compañías que se dedican a la venta de productos de consumo a tiendas detallistas –tiendas de la esquina-, y que tienen objetivos y metas a cubrir derivadas de una estrategia de negocio elaborada por sus compañías de pertenencia.

El levantamiento de información se hizo en el mercado que atienden –literalmente en las calles de la Ciudad de México, que es donde desempeñan sus actividades diarias-.

Los encuestadores se instalaron en tres corredores en los que hay una alta concentración de tiendas a detalle en la Ciudad de México. En el centro histórico de la Ciudad de México –delegación Cuauhtémoc-, en la delegación Iztapalapa –la delegación con mayor población de la Ciudad de México- y delegación Gustavo A. Madero.

Los encuestadores observaban el movimiento comercial en esta zona y cuando identificaban que dos personas entraban a una tienda para promover o vender algún producto, los abordaban a la salida y les preguntaban si alguno de ellos era gerente o supervisor, si la respuesta era afirmativa, entonces solicitaban su participación en la investigación.

Se abordaron a 739 personas con el perfil anteriormente mencionado de la cuales contestaron el cuestionario 295 y de los cuales resultaron útiles solamente 287. Es decir se tuvo una tasa de respuesta del 38.9%

La información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios que contenían los diferentes instrumentos de medición fue vaciada en un archivo de Excel Microsoft 10.0, en el cual se concentró la información para después ser analizada con el software SPSS statistics versión 17.0 y Amos versión 17.0

En el tratamiento de la muestra, se obtuvo la estadística descriptiva, se corrió un análisis factorial confirmatorio para validar los constructos de locus de control interno y externo, se realizó el análisis de fiabilidad para cada una de las variables y las escala. Adicionalmente se realizó el análisis discriminante para identificar los grupos con ejecución efectiva y no efectiva de la estrategia y por último con la muestra segmentada en dos sub-muestras. Una de ejecución efectiva y otra de ejecución no efectiva de la estrategia. Se realizó una regresión lineal, en la que la variable dependiente fue el desempeño del rol y las independientes, auto-determinación del rol, compromiso con el rol, claridad de rol y sentido de rol. Esto con la intención de identificar la influencia de las variables sobre la ejecución del rol en un escenario de ejecución efectiva y otro de ejecución no efectiva.

RESULTADOS.

La muestra estuvo integrada por 269 participantes de los cuales el 76% fueron del sexo masculino con un promedio de edad de 33.7 años. En su totalidad comprendió a mandos medios de ventas de los cuales 81% fueron supervisores y el resto gerentes. El promedio de años trabajando en la empresa fuera de 5.8 años, por lo que se trata de personas que conocen a la organización y su estilo de trabajo. En cuanto a la composición de la muestra de acuerdo a las industrias en las que trabajan los mandos medios, el 77% de la muestra estuvo integrada por mandos medios que trabajan en la industria de alimentos y bebidas. El 33% de los participantes trabajan en otros sectores industriales (Tabla 1).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de la muestra sometida a estudio

<u>Variables</u>	<u>Mínima</u>	<u>Máxima</u>	<u>Media</u>	<u>Desviación Estándar</u>
Edad	28	44	33.7	6.5
Sexo	Masculino	205 76%	Femenino	64 24%
Puesto	Supervisión	218	81%	
	Gerencia	51	19%	
	Total	269		
Sector de trabajo	Alimentos	42%		
	Bebidas	33%		
	Otros	25%		
	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>	<u>Media</u>	<u>Desviación Estándar</u>
Años trabajando en la empresa	0.6	16	5.8	2.9

Fuente: elaborada con datos obtenidos de la muestra es éste estudio y procesados en SPSS17.0

Se realizó el análisis de fiabilidad de las variables de las escalas y las escalas. El resultado fue que tanto las variables como las escalas muestran valores de alfa de Cronbach que indican que los datos son fiables (ver tabla 2)

Tabla 2: Valores de alfa de Cronbach (fiabilidad de las variables)

Escalas	Alfa de Cronbach
Autodeterminación del rol (1)	0.93
Compromiso con el rol (2)	0.85
Claridad del rol (3)	0.77
Sentido del rol (4)	0.81
Desempeño del rol (5)	0.79
Efectividad en la ejecución (6)	0.89

De acuerdo con Nunally (1967) las variables con un valor de alfa de Cronbach mayor a 0.5, muestran consistencia interna y son fiables.

- (1) Las 6 variables de la escala muestran valores de alfa que van de 0.83 a 0.93
- (2) Las 5 variables de la escala muestran valores de alfa que van de 0.78 a 0.91
- (3) Las 5 variables de la escala muestran valores de alfa que van de 0.81 a 0.90
- (4) Las 3 variables de la escala muestran valores de alfa que van de 0.72 a 0.88
- (5) Las 3 variables de la escala muestran valores de alfa que van de 0.68 a 0.79
- (6) Las 3 variables de la escala muestran valores de alfa que van de 0.81 a 0.89

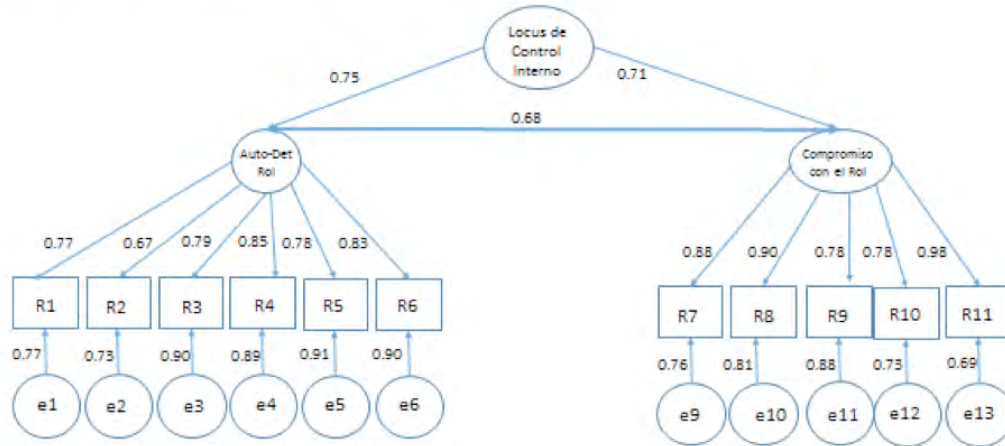
Fuente: elaborada con datos obtenidos de la muestra es éste estudio y procesados en SPSS17.0

Por otra parte, se realizó el análisis factorial confirmatorio para el constructo de locus de control interno por el método de máxima verosimilitud con la intención de validar la aplicación de las escalas de auto-determinación del rol y compromiso con el rol para una muestra de trabajadores mexicanos. Los resultados mostraron un buen ajuste, esto de acuerdo a los datos resultantes expresados en los siguientes indicadores $X^2= 391.7$; g.l.=44; RMSEA= 0.058, GFI= 0.961; CFI= 0.963; AGFI= 0.943; NFI= 0.942; RFI= 0.930; IFI= 0.951; TLI= 0.939.

Para identificar la interrelación entre las variables, ver la figura 1.

Con base en los datos de fiabilidad y validez del análisis factorial confirmatorio, se puede concluir que los datos que aporta esta investigación son confiables y válidos para el constructo de locus de control interno.

Figura1: Análisis factorial confirmatorio para el locus de control interno



Fuente: elaborado con datos obtenidos de la muestra de este estudio y procesados con AMOS 17.0

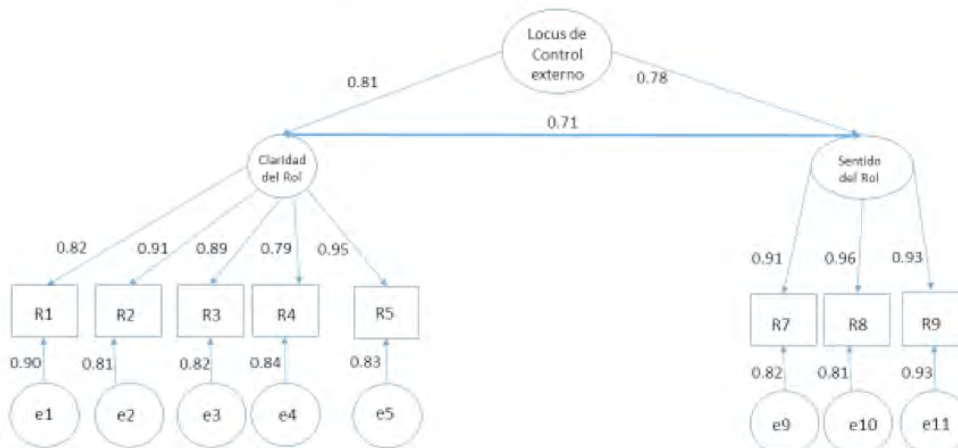
Asimismo, se realizó el análisis factorial confirmatorio para el constructo de locus de control externo por el método de máxima verosimilitud con la intención de validar la aplicación de las escalas de claridad del rol y sentido del rol para una muestra de trabajadores mexicanos. Los resultados mostraron un buen ajuste, esto de acuerdo a los datos resultantes expresados en los siguientes indicadores $X^2 = 416.1$; g.l.=26; RMSEA= 0.051, GFI= 0.972; CFI= 0.979; AGFI= 0.949; NFI= 0.959; RFI= 0.937; IFI= 0.962; TLI= 0.952.

Para identificar la interrelación entre las variables, ver la figura 2.

Con base en los datos de fiabilidad y validez del análisis factorial confirmatorio, se puede concluir que los datos que aporta esta investigación son confiables y válidos para el constructo de locus de control externo.

Enseguida de confirmar validez y confiabilidad, se procedió a realizar el análisis de correlación entre las escalas. Se aprecia que hay una correlación positiva y significativa entre las variables edad y años trabajando con los resultados de las escalas empleadas para medir el locus de control interno y externo, así como el desempeño del rol y la efectividad en la ejecución de la estrategia (ver tabla 3).

Figura2: Análisis factorial confirmatorio para el locus de control externo



Fuente: elaborado con datos obtenidos de la muestra de este estudio y procesados con AMOS 17.0

Se aprecia una correlación positiva y significativa entre la efectividad en la ejecución de la estrategia y el desempeño del rol. Aunado a la correlación entre desempeño de rol y las escalas asociadas con los roles -que componen tanto el locus de control interno y como el locus de control externo- (ver tabla 3).

Tabla 3: Resumen de correlaciones de Spearman (n= 269)

Variable	Media	D. E.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Edad	33.7	6.5	1							
2 Años trabajando	5.8	2.9	0.45**	1						
3 Aut_Det_Rol	5.88	0.97	0.43**	0.25*	1					
4 Com_Rol	4.75	1.13	0.39**	0.35*	0.32**	1				
5 Clar_Rol	5.24	1.29	0.47**	0.42**	0.22*	0.44**	1			
6 Sent_Rol	5.01	0.85	0.51**	0.38**	0.39**	0.47**	0.36**	1		
7 Desemp_Rol	5.15	0.53	0.41**	0.41**	0.33**	0.39**	0.41**	0.45**	1	
8 Efect_Est	5.04	1.14	0.45**	0.49**	0.55**	0.59**	0.46**	0.42**	0.44**	1

* Correlación significativa a un nivel de $p=0.05$ (2-colas)

** Correlación significativa a un nivel de $p=0.01$ (2-colas)

D.E. = Desviación estándar

Fuente: elaborada con datos obtenidos de la muestra es éste estudio y procesados en SPSS17.0

A partir de la confirmación de la correlación entre variables, se procedió a realizar un análisis discriminante para dividir la muestra en dos partes. Una de ellas que agrupa a los participantes que indican una ejecución efectiva de la estrategia. Por otra parte, se generó otro grupo que reúne a aquellos participantes que indicaron una ejecución no efectiva de la estrategia.

Los resultados del análisis discriminante mostraron que el 46.5% -125 participantes- de los encuestados manifestaron que en sus empresas hay una ejecución efectiva de la estrategia y un 53.5% -144 participante- indicaron que la ejecución no es efectiva. En la tabla 4 puede apreciarse que el 97.4% de los participantes están clasificados adecuadamente.

Tabla 4: Resultados de calificación del análisis discriminante (1)

Variable: efectividad de la estrategia	Pretendencia a grupos pronósticada		Total	%
	Ejecución efectiva	Ejecución no efectiva		
Ejecución efectiva	118	7	125	46.5
Ejecución no defectiva	0	144	144	53.5
Total	118	151	269	100
(%) Ejecución efectiva	94.4	5.6	100	
(%) Ejecución no efectiva		100	100	

(1) 97.4% de los casos agrupados originales están calificados correctamente.

Fuente: elaborada con datos obtenidos de la muestra es éste estudio y procesados en SPSS17.0

Con base en la información procesada se corrió el modelo de la función de clasificación del análisis discriminante, en que se obtuvieron las ecuaciones para clasificar a los participantes de acuerdo a las respuestas que tengan en las escalas empleadas en esta investigación (ver tabla 5)

Tabla 5: Coeficiente de función de clasificación del análisis discriminante

Variable	Ejecución efectiva	Ejecución no efectiva
Constante	-537.1	-465.5
Auto determinación del rol	-61.3	-53.2
Compromiso con el rol	118.3	108.9
Claridad de rol	-116.2	112.7
Sentido del rol	-51.7	-46.4
Ejecución	285.6	257.2

Funciones discriminantes lineales de Fisher

Fuente: elaborada con datos obtenidos de la muestra es éste estudio y procesados en SPSS17.0

Finalmente, con la muestra clasificada en ejecución efectiva y no efectiva de la estrategia. Se realizó un análisis de regresión lineal para cada uno de los grupos anteriormente mencionados, tomando como variable dependiente al desempeño del rol y a las independientes a la auto-determinación del rol, compromiso con el rol, claridad del rol y sentido del rol.

Se obtuvieron dos ecuaciones, una que expresa la relación entre las variables para una ejecución efectiva de la estrategia y otra para la ejecución no efectiva. Estas pueden apreciarse en la tabla 6.

Tabla 6: Análisis de regresión con coeficientes de regresión estandarizados.

Variables independientes	Variable dependiente: Desempeño del rol	
	Sub-muestra Ejecutores no efectivos de la estrategia	Sub-muestra Ejecutores efectivos de la estrategia
Constante	-1.65	-3.15
Auto-determinación del rol	3.25	0.70
Compromiso con el rol	-2.25	-0.15
Claridad del rol	0.79	2.65
Sentido del rol	-0.85	-1.78
F	25.9	36.8
R ²	0.68	0.62

(*) Valores a un nivel de significancia $p=0.05$

Fuente: elaborada con datos obtenidos de la muestra es éste estudio y procesados en SPSS17.0

En las ecuaciones se puede apreciar en la sub-muestra de ejecutores no efectivos de la estrategia que las variables relacionadas con el locus de control interno tienen un peso importante para determinar el desempeño del rol y por el contrario en la sub-muestra de ejecutores efectivos de la estrategia, las variables relacionadas al locus de control externo muestran su influencia en los resultados de desempeño del rol.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados indican que los instrumentos empleados en una muestra de trabajadores mexicanos para medir tanto el locus de control interno como en el externo, miden lo que tiene que medir. Es decir son instrumentos válidos y por otra parte los datos obtenidos por las encuestas en la muestra seleccionada son confiables, por lo que podrían emplearse las escalas para futuros estudios en México. Por lo que se confirman las hipótesis H1 y H2 de esta investigación, se contestan las preguntas planteadas al respecto y se cubren los objetivos relacionados con este punto.

Los resultados mostrados en la tabla 3 muestran que el desempeño del rol guarda una correlación positiva y significativa con las variables: autodeterminación del rol, compromiso con el rol, claridad del rol y sentido del rol en la ejecución de la estrategia. Por lo que la hipótesis H3 se confirma, contesta la pregunta planteada sobre este aspecto y se cubre el objetivo relacionado con este punto.

En cuanto a la muestra se identificó que el 46.5% de los participantes indicaron que la ejecución de la estrategia es efectiva en su empresa y por su parte el 53.5% menciona que la ejecución de la estrategia no es

efectiva. Este dato era esperado, ya que como mencionan Kaplan y Norton (2008) y Hrebiniak (2005). La tendencia en las empresas es que la ejecución se mayormente inefectiva. Esta situación contesta una de las preguntas de investigación y objetivos planteados.

El análisis de correlación dio como resultado en la sub-muestra de ejecución efectiva que las variables relacionadas con el locus de control externo: claridad de rol y sentido del rol, tienen una alta importancia relativa en la ecuación. Por lo que, existe una influencia positiva de éstas variables y el locus de control externo en la ejecución efectiva. En otras palabras, los mandos medios con un locus de control interno muestran en este estudio que apoyan a la ejecución exitosa de la estrategia. Por otra parte, en la sub-muestra de ejecución no efectiva de la estrategia las variables relacionadas con el locus de control interno presentan en la ecuación de regresión altos coeficientes en las variables: auto-determinación del rol y compromiso con el rol, por lo que pareciera que los mandos medios con locus de control interno tienden a favorecer una ejecución no exitosa de la estrategia. En este caso las hipótesis H4 y H5 fueron confirmadas y las preguntas relacionadas sobre estos temas contestados y los objetivos relacionados fueron cubiertos. En particular, este resultado coincide con lo encontrado por Noble y Mokwa (199) y Thorpe y Morgan (2007).

A manera de conclusión, se contestaron las preguntas de investigación e hipótesis planteadas y se cumplieron con los objetivos propuestos en la investigación.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

Esta investigación se realizó sobre un sector muy particular de la industria y por tal motivo presenta las limitaciones de este sesgo, por lo que se sugiere que se amplíe el alcance de la investigación a otros sectores como el de manufactura, servicio y gobierno.

Por otra parte, el foco del estudio estuvo orientado a los mandos medios, pero valdría estudiar lo que pasa con la ejecución de la estrategia, desempeño del rol y locus de control con la alta dirección y por otra parte con las personas que no tienen personal que les reporte y se convierten en realizadores. Esta es una veta de investigación muy interesante que podría dar luz sobre la contribución de estos ejecutores sobre la implementación de la estrategia.

Tomando como referencia el estudio documental de Li, Guohui y Eppler (2008), hay nueve elementos que se han detectado que influyen en la ejecución efectiva de la estrategia, y en este estudio se trabajó con solo uno de ellos. El elemento investigado fue el de los ejecutores, por lo que hay una gran área de oportunidad para trabajar en las otras ocho variables que no se trabajaron en este estudio para entender la forma en que estas contribuyen a la ejecución exitosa de la estrategia.

Estas reflexiones nos indican que hay un enorme campo de investigación y amplios huecos por llenar en esta área de conocimiento que requiere mayor actividad de investigación en el tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baard, P.P., Deci, E.I. & Ryan, R.M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and wellbeing in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Boynton, A.C., Gales, L.M. & Blackburn, R.S. (1993). Managerial search activity: the impact of perceived role uncertainty and role threat. *Journal of Management*, 19, 725-747.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management strategies influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (2000). Building Strategy for the Middle: *Reconceptualising the Strategy Process, Foundations for Organizational Science*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Forte, A. (2005). Locus of control and moral reasoning for managers. *Journal of Business Ethics*, 58, 65-77
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 331-363.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy at the business-unit level integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, 10, 251-269.
- Harrington, R.J. (2006). The moderating effect of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service. *Hospitality Management*, 25, 373-397.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
- Jaworski, D.J., Stathakopoulos, V. & Krishnan, H.S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 406-419.
- Judge, W.Q., & Stahl, M.J. (1995). Middle manager effort in strategy implementation: a multinational perspective. *International Business Review*, 4, 91-111.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Qi, H. (2005). Strategy implementation: the impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. *Management International Review*, 95, 45-70.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking the Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Li, Y., Guodhui, S., & Eppler, M.J. (2008). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation. *International for Corporate Communication*, Working Paper, 2, 1-45.
- Noble, C.H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 19-27.
- Noble, C.H. & Mokwa, M.P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63, 57-73.
- O'Brien, G.E. (1984). Locus of control, work and retirement. In Herbert M. Lefcourt (ed.) *Research with the Locus of Control Construct, Volume 3 Extensions and Limitations*. Orlando, FL: Academic Press.
- Peng, W., & Littejohn, D. (2001). Organisational communication strategy implementation: a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13, 360-363.
- Rizzo, R., House, R.J. & Litzman, S.I. (1990). Role conflict ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163
- Schaap, J.I. (2006). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10, 13-37.
- Thorpe, E.R., & Morgan, R.E. (2007). A role theoretic view of product-market strategy execution: an investigation of mid-level marketing managers. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 223-236.
- Wellbourne, T.M., Johnson, D.E. & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- White, C.J. (2005). Further support of reliability and construct validity of the horizontal and vertical, individualism and collectivism framework. *Management Research News*, 28 (1), 77-81
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1, 117-125