

# Análisis de las competencias estrategias que desempeñan los gerentes y los administradores del nivel medio

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

**Julián Miranda Torrez**

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (UEPI)

Universidad Autónoma de Guerrero

México

[Julian6154@gmail.com](mailto:Julian6154@gmail.com)

## XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Análisis de las competencias estrategias que desempeñan los gerentes y los administradores del nivel medio

### RESUMEN

Inicialmente presentamos las perspectivas teóricas propuestas por Hambrick y Mason (1984) y Floyd y Wooldridge (2000), tomando en cuenta estos insumos y otros planteamientos sobre el tema, proponemos un marco teórico para el análisis de las competencias estratégicas -habilidades y conocimientos relacionados con la planeación, implementación y evaluación de las estrategias-, que tienen los gerentes (TMT) y los administradores del nivel medio (MM). El objetivo de la investigación fue, analizar si hay diferencias entre los dos grupos de administradores en el desempeño de las competencias mencionadas, para lograr este objetivo y probar la hipótesis, se obtuvo información en 12 empresas ubicadas en Acapulco, por medio de un cuestionario aplicado de manera directa a 9 TMT y 26 MM. Los resultados logrados muestran que no hay diferencias significativas en la realización de las competencias, estas son compartidas entre ambos grupos de personas. Estos hallazgos permiten confirmar que las perspectivas teóricas de los autores citados son complementarias. De manera similar Raes, Heijltjes, Glunk y Roe (2011) encontraron que hay una interacción entre ellos. Concluimos que las competencias estratégicas permiten la interacción e intercambiando de información entre TMT y MM.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## INTRODUCCION

En la literatura revisada sobre estrategia, se resalta que las empresas logran una ventaja competitiva sustentable y crean valor para sus accionistas cuando los recursos humanos tienen las competencias distintivas (Hill y Jones, 2009). En esta investigación nuestro interés es analizar las competencias relacionadas con el proceso estratégico - planeación, implementación y evaluación de las estrategias - que desempeñan los TMT y los MM ubicados en diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Estos grupos de recursos humanos han sido estudiados desde diferentes perspectivas teóricas, se resaltan las propuestas de Hambrick y Mason (1984), quienes estudiaron ampliamente a los gerentes o los equipos de alta administración (Top Management Team, TMT, en inglés), por otra parte, Floyd y Wooldridge (2000) analizaron a los administradores medios (Middle Managers, MMs en inglés), en el documento realizaremos una breve exposición de sus planteamientos centrales. Tomando como punto de partida estas perspectivas teóricas y otros planteamientos sobre el tema, propondremos un marco teórico y las hipótesis que relacionen ambas perspectivas.

El estudio se realizó en 12 empresas ubicadas en Acapulco Guerrero, en la que se aplicaron cuestionarios a 9 TMT y a 26 MM, con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿hay diferencias significativas entre los dos grupos de administradores en el desempeño de las competencias estratégicas?. Los resultados logrados muestran que no hay diferencias significativas en la realización de la planeación, implementación y evaluación de las estrategias, estas competencias son compartidas entre ambos grupos de personas, es decir, en investigaciones anteriores, se resaltó que los TMT realizaban la planeación y los MM la implementación de las estratégicas. En investigaciones recientes (Raes, Heijltjes, Glunk y Roe, 2011) se resalta que todo el proceso estratégico son realizadas por los TMT y MM, los resultados de nuestra investigación lo confirman.

El documento está organizado en cuatro partes. Primero presentaremos de manera resumida las perspectivas teóricas relacionadas con TMT y MM, con base en estas perspectivas propondremos un nuevo marco teórico y su respectiva hipótesis, teniendo como constructo central las competencias estratégicas. En la segunda parte, expondremos la metodología que se ha seguido en la investigación. En la tercera parte, realizaremos un análisis de los resultados, finalizaremos con la presentación de la discusión y las conclusiones.

## TEORIA E HIPOTESIS

En la literatura de la administración estratégica los temas centrales de estudio, entre otros son, el diseño y la implementación de las estrategias que realizan las organizaciones con el propósito de crear valor para los accionistas, es decir, lograr un alto desempeño económico y mantener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. El diseño o la formulación de los planes estratégicos tradicionalmente han sido realizados por los TMT, y la implementación por los MM con el apoyo de los empleados ubicados en los niveles operativos. Esta situación tiende a cambiar en las organizaciones modernas, los MM juegan dos roles estratégicos, primero, proponer nuevas iniciativas estrategias y apoyar con sus propuestas a los directivos que ocupan puestos en la cúspide de la jerarquía de las organizaciones; segundo promover la ejecución o implementación de las estrategias en los niveles operativos, es decir, desempeñan roles de intermediarios entre los TMT y los operativos, alinean ambos niveles de la estructura

<http://coinformac>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

organizacional y promueven un alto involucramiento de todos los recursos humanos en los procesos estratégicos.

Estos grupos de administradores, TMT y MM, tienen una importante influencia en la formulación e implementación de las estrategias, es decir, están alineados a los procesos estratégicos de las organizaciones (Kerr y Jackofsky, 1989). En la literatura se resaltan dos perspectivas teóricas, a continuación presentaremos una síntesis de las mismas.

### **Perspectiva teórica de los equipos de alta administración (TMT)**

Hambrick y Mason (1984) proponen la perspectiva teórica: “Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers”, es decir, que las organizaciones son un reflejo de las acciones que realizan los TMT, quienes toma las decisiones y participan en los procesos de elección estratégica para lograr un alto desempeño organizacional, estas actividades son influenciadas por sus propias características demográficas (edad, antigüedad en la organización, antecedentes o formación funcional, educación y las habilidades de las personas, situación socio económica, posición financiera, base cognitiva o conocimientos y los valores; heterogeneidad de los TMT) (Nadkarni y Herrmann, 2010). Estos planteamientos teóricos han servido de base para la realización de diversas investigaciones sobre el tema. Entre otros, se distinguen los trabajos de: Wiersema y Bantel (1992), Finkelstein (1992), Rajagopalan y Datta (1996), Simsek, Lubatkin y Dino (2005) y Boeker (1997).

### **Perspectiva teórica de los administradores medios (MM)**

Floyd y Wooldridge (1987, 1992, y 2000), en diversos documentos publicados, realizan un análisis crítico de la perspectiva teórica TMT y proponen un marco teórico para el estudio de los administradores del nivel medio (MM). Presentamos una síntesis de sus propuestas. La influencia de estos administradores es hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional. Cada vez es más importante su involucramiento y participación en las actividades estratégicas, apoyando las iniciativas de la alta administración y los trabajos en los niveles operativos, estas interacciones sociales tienen una alta influencia en el proceso estratégico. Apoyan en la implementación de las estrategias deliberadas, también facilitan la formación de las estrategias emergentes. Son los actores principales en la innovación organizacional y en la creación del conocimiento, son los líderes de los equipos de trabajo y desempeñan el rol de mediar entre los flujos de información vertical y horizontal en una compañía. Juegan el rol de detectar las nuevas ideas y movilizar los recursos alrededor de estas. Los MM tienen influencia en la formación de la estrategia hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía organizacional. La influencia hacia arriba afecta la visión de los altos administradores sobre la situación de la organización y las alternativas estratégicas bajo consideración. La influencia hacia abajo afecta en el alineamiento de los arreglos organizacionales con la estrategia. La implementación de las estrategias a menudo es considerada como el rol estratégico de los administradores del nivel medio, así como, el control del desempeño para lograr los fines deseados. En este contexto, esta actividad depende del flujo de información procesada por un amplio rango de administradores que pueden clarificar su entendimiento y participar en el desarrollo de la estrategia. Diversos autores han seguido esta línea de pensamiento, entre otros se destacan (Pappas, 2004; Kerr et al., 1989; Guth y Macmillan, 1986; Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001; Wesley, 1990; Currie y Proter, 2005).

### **Las competencias estratégicas factor de interrelación TMT y MM**

<http://congreso@fca.unam.mx>  
informacion@fca.unam.mx  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

A pesar del reconocimiento de la importancia del alineamiento de TMT y MM para la formulación e implementación de las estrategias (Woodridge, Schmid y Floyd, 2008), la literatura sobre ambos grupos de administradores muestra un desarrollo como dos líneas separadas, los investigadores han guardado silencio sobre los procesos por los cuales TMT interactúa con MM para lograr tal alineamiento (Raes, Heijltjes, Glunk y Roe, 2011). Estos autores desarrollan un modelo de proceso para explicar la interrelación de los TMT con los MM, a continuación se presenta un resumen de sus planteamientos. Los autores parten de la idea que ambos grupos de administradores interpretan y filtran la información del entorno de las organizaciones (por ejemplo, el mercado, los clientes, proveedores, desarrollo de políticas, etc.) y relacionan a las estrategias actuales de las organizaciones, ellos tienen diferentes informaciones, por lo que es necesario analizar las interrelaciones para tener una información completa. Estas interrelaciones están dados en varios episodios de contacto y periodos de no contacto, en estas actividades TMT y MM cumplen diferentes roles, tradicionalmente los TMT tienen los roles de formular las estrategias y ejercer el liderazgo participativo, mientras que los MM cumplen los roles de participación activa y la de implementar las estrategias; ambos intercambian información y se influyen mutuamente. Estas actividades que desarrollan TMT-MM tienen como resultado elevar la calidad de las decisiones estratégicas y la calidad de la implementación, teniendo como objetivo final mejorar el desempeño organizacional.

Durante el período de contacto entre TMT-MM, intercambian información, lo cual depende del monto de información que recolectan, procesan, y sintetizan los TMT en los procesos de toma de decisiones estratégicas, las mismas se caracterizan por ser complejas y por tener la mayor significación para una organización, para lograr que las decisiones sean de alta calidad, se requiere de la información relevante que sea posible y de la combinación creativa (Leifer y Mills, 1996). De una manera más clara, Hambrick y Mason (1984) argumentaron que en la teoría de altos directivos, los valores, los conocimientos, y las personalidades de los TMT son fuentes importantes de las diferencias de información que ellos tienen, lo cual tendrá sus consecuencias en los contenidos y en la calidad de las decisiones estratégicas.

Oct  
Ciudad Universitaria

La calidad de las decisiones estratégicas será muy alta cuando la información de los MM sea exitosamente incorporada en la formulación de la estrategia. La información que tengan los MM, es probablemente que sea marcadamente diferente de lo que tienen los TMT (Martin y Eisenhardt, 2010), esta situación se debe a las fuentes de información que utilizan, niveles de la estructura organizacional y al tener diferentes esquemas de interpretación de la información (Currie y Procter, 2005).

Resumiendo, el Modelo propuesto por Raes, Heijltjes, Glunk y Roe (2011), se resalta el intercambio de la información y la mutua influencia como los factores que permiten la interacción entre TMT y MM para lograr la calidad de las decisiones, la calidad de la implementación de las estrategias, lo cual inciden en el nivel de desempeño organizacional.

Estos autores no toman en cuenta las competencias que deben tener los TMT y MM para tener información relacionada con la planeación, implementación y evaluación de las estrategias, ellos no explican los conocimientos y habilidades que deben tener para intercambiar información y tomar decisiones de calidad que incidan en el desempeño económico de las empresas y en su

<http://comventajacompetitiva.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Con el propósito de profundizar en estos temas, presentaremos un modelo conceptual teniendo como constructo central las competencias estratégicas, factor que facilite la interacción entre TMT con MM, lo cual genera la información que permita tomar las decisiones sobre la planeación, implementación y evaluación de las estrategias que eleven el desempeño organizacional.



## Competencias estratégicas

En la teoría basada en los recursos (Marino, 1996) se hace referencia a los activos, a los conocimientos, las capacidades y los procesos organizacionales, como los recursos que permite a las organizaciones concebir e implementar decisiones estratégicas. La mayoría de los activos caen en uno de las tres categorías: físicas, humanas, o organizacionales. Los recursos físicos son la planta y equipo, tecnología de producción, materias primas, etc. Los recursos humanos incluyen el entrenamiento, las habilidades, y las experiencias que tienen los mismos. Los recursos organizacionales se refieren a la imagen o reputación de la firma, sistemas internos para la investigación, planeación, motivación, y los procesos o rutinas que apoyan estos sistemas. Las capacidades es un concepto amplio que abarca a todos los recursos de la organización y en particular a los recursos humanos.

El concepto de competencia en el mundo profesional ha llegado a ser sinónimo de: idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o excelencia. Se definen como: “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”. También se define como: “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (OIT, 1993). Para los propósitos de este documento, definimos competencia como: una combinación dinámica de atributos o características de los recursos humanos, que incluyen conocimientos, habilidades, actitudes, motivación, valores, emociones y otros componentes sociales y conductuales que tienen los recursos humanos para realizar una tarea. Estos atributos incorporan dimensiones de tipo cognitivo, así como no cognitivo. En efecto, recogen elementos orientados a saber (conocimientos), a saber hacer (procedimientos o habilidades) y saber ser (actitudes). La competencia no consiste en adquirirlos, sino, en utilizarlos en la realización de actividades específicas en las organizaciones (Rubin y Dierdorff, 2009; Sandberg, 2000). Los

autores citados, se refieren de manera general a las competencias que tienen los recursos humanos en la realización del trabajo.

Hellriegerl, Jackson y Slocum (2005) definen las competencias gerenciales como: “una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita y aplique para ser eficiente en una variedad de puestos y 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 están directamente relacionadas con las actividades de planeación e implementación de las estrategias (Parente, Stephan y Brown, 2004).

Tomando en cuenta el objetivo del estudio de esta investigación, centramos la atención en dos competencias: Los conocimientos sobre la estrategia y las habilidades que tiene los TMT y MM para llevar a cabo la planeación o formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

### **El conocimiento de la estrategia por los TMT y MM**

El estudio del conocimiento organizacional se ha realizado desde diferentes puntos de vista y metodologías que van desde las descripciones de la memoria organizacional, a las técnicas para mapear los modelos mentales de los administradores, a las transferencias del conocimiento dentro y entre las organizaciones (Floy y Wooldrige, 2000). El conocimiento y la información son el capital social, es el activo más importante que tienen las organizaciones en la llamada sociedad de la información, es la base de éxito en el entorno en el cual actúan (Sagi-Vela, 2004). El conocimiento es una mezcla de la experiencia, los valores, la información y el “saber hacer”, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, resultando muy útil para la acción (Porret, 2007). También se ha definido como: 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 (Anand, Glick y Mans, 2002).

El conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana. Nonaka y Takeuchi, (1999) proponen dos dimensiones para el análisis del conocimiento: epistemológica y ontológica. En la dimensión ontológica distinguen el conocimiento a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional. En la dimensión epistemológica identifican la característica tácita y explícita del conocimiento.

Tomando en cuenta lo que antecede, definimos: El conocimiento de la estrategia (planeación, implementación y evaluación) primariamente es tácito y es socialmente construido (Pappas y Wooldrige, 2002), es un recurso estratégico acumulado durante el tiempo por los individuos, los grupos de trabajo y por la organización, de manera tácita o explícita; este conocimiento puede ser generado dentro de la misma o puede ser obtenido de fuentes externas a través del uso de los medios de comunicación interpersonal, tales como el intercambio electrónico de datos, entre otros medios (Anand, Glick y Manz, 2002). En este estudio nos referimos al conocimiento individual y tácito que tiene los TMT y MM.

**Hipótesis 1:** *Hay diferencias significativas en el conocimiento que tiene los TMT comparados con MM, para llevar a cabo la planeación, implementación y evaluación de las estrategias.*

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Las habilidades de los TMT y MM

Las habilidades, las experiencias y los conocimientos que tengan los recursos humanos elevan la capacidad y competencia de la organización, ya que estos recursos son estratégicos para el mejoramiento del desempeño personal y organizacional, estos resultados están asociados con la motivación, el involucramiento, el compromiso y la participación de los administradores del nivel medio (Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001; Wesley, 1990). En el nivel de un individuo, el conocimiento tácito está estrechamente relacionado al concepto de habilidades (Berman, Down & Hill, 2002). El concepto de habilidad proviene del término latino “habilitas” y hace referencia a la capacidad y disposición para 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. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer (Robbins, 2004).

Parente, Stephan y Brown (2006) resaltan las habilidades estratégicas, distingue las siguientes: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno, diagnóstico de las fortalezas y debilidades, entre otras. En la Teoría Basada en los Recursos, propuesta por Barney y Clark (2007) y aplicada por diferentes autores (Marino, 1996; Felin y Hesterly, 2007; Coff, 2003, Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001) resaltan que las habilidades son recursos que facilitan a la organización a concebir e implementar las decisiones estratégicas, proporcionan valor y son una fuente de ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen habilidades específicas relacionadas con los procesos de planeación, implementación y evaluación de las estrategias pueden influir en la efectividad de las organizaciones.

**Hipótesis 2:** *Hay diferencias significativas en las habilidades que tiene los TMT comparados con los MM para llevar a cabo la planeación, implementación y evaluación de las estrategias.*

## METODOLOGIA

Se realizó un estudio exploratorio y transversal, con el propósito de identificar el nivel de importancia que le dan los TMT y MM a los conocimientos y a las habilidades relacionadas con el proceso estratégico.

### Recolección de datos y muestreo

Con el propósito probar las hipótesis planteadas en el marco teórico, se eligieron 12 empresas ubicadas en Acapulco, Guerrero, en cada empresa se recolectó la información relevante por medio de cuestionarios cerrados, para lo cual, se realizaron entrevistas directas a los TMT y MM en sus lugares de trabajo. En la categoría TMT, se incluyeron a los gerentes generales y sub gerentes y en MM se tomó en cuenta a las personas que ocupaban puestos en el nivel medio de la jerarquía organizacional, jefes de áreas contables, de mercadotecnia, operaciones, etc. El nivel de interés para participar en la encuesta fue diferente en cada una de las empresas, se aplicó un cuestionario a las personas que disponían de tiempo y mostraron motivación por contribuir proporcionando la información solicitada. En la tabla siguiente se muestra las empresas y el número de participantes en cada una de ellas.

Tabla 1. Información de las empresas y los participante en el estudio

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Teléfonos

Fax 52 (55) 5616.03.08

Empresas	Puesto		Total
	TMT	MN	
Cinépolis	1	2	3
Cash apoyo efectivo	1	0	1
Electra	2	0	2
Hotel las Brisas	0	10	10
Hotel romano Palace	0	3	3
Telcel	2	1	3
Yoli de Acapulco	0	8	8
Hotel fiesta Inn	0	1	1
Hotel Playa Suite Acapulco	1	0	1
Auto transporte Cayaco	0	1	1
Restaurante California	1	0	1
Mega la Diana	1	0	1
Total entrevistados	9	26	35

### Medición de las variables

Las variables se agruparon en dos grupos, características demográficas (Hambrick y Mason, 1984) y competencias estratégicas (Miranda, 2011).

**Características demográficas.** Se incluyeron las siguientes variables: edad (medido en número de años), puesto que ocupa, número de años que ocupa este puesto, número de años que trabaja en la empresa, total (en años) de experiencia profesional, número de empresas en la que ha trabajado, estudios realizados (bachillerato, licenciatura y maestría), y género (masculino y femenino).

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

**Competencias estratégicas.** En el marco teórico se definió dos competencias estratégicas, conocimientos y habilidades, relacionadas directamente con las actividades de los procesos estratégicos, planeación e implementación de las estrategias.

En la variable conocimientos estratégicos se incluyeron 12 ítem, por ejemplo: el conocimiento de las debilidades y fortalezas permite realizar la planeación estratégica; el conocimiento de la competencia permite realizar mejores venta; el proceso de hacer estrategia es un conocimiento importante para enfrentar a la competencia.

La variable habilidades se midió con 11 ítems, por ejemplo: la implementación de los planes estratégicos es una habilidad que desempeñan los empleados de los niveles intermedios de la empresa; la habilidad de manejar adecuadamente la información permite lograr los objetivos de ventas, producción, etc.

En ambos casos se utilizó la escala Likert (1=totalmente en desacuerdo; 2= ni en desacuerdo y en acuerdo; 3=totalmente de acuerdo).

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

La información recolectada por medio de los cuestionarios aplicados de manera directa a las personas seleccionadas, fue procesada por medio del paquete cómputo SPSS versión 15. Los resultados se presentan a continuación.

Del total de participantes el, 63 % (22) son hombres y el 37 % mujeres (13), quienes ocupan puestos en la alta dirección como gerentes que representa el 26 % y en los niveles medios el 74 %. En el cuadro siguiente se sintetiza las estadísticas respecto a la edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa, años de experiencia en diferentes puestos administrativos y el número de empresas en la que trabajaron los sujetos estudiados

Tabla 2: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Edad	35	24	54	36.89	8.163
Antigüedad en el puesto	35	2	23	7.26	5.164
Antigüedad en la empresa	35	2	28	10.09	6.104
Años experiencia	35	3	33	13.71	7.729
Número de empresas que trabajo	33	1	15	3.39	2.633

Con relación a los estudios realizados, el 83 % de los entrevistados tienen estudios de licenciatura, de los cuales el 20% es en contaduría y el 29% en administración, por otra parte, 3% tiene el grado de maestría y el 14 % ha concluido el bachillerato.

### Análisis de las habilidades

Nos propusimos analizar 11 habilidades estratégicas, para lo cual, inicialmente establecimos las diferencias entre los máximos valores de la escala de medición (totalmente de acuerdo) comparando los porcentajes de gerentes con los directivo del nivel medio, posteriormente ordenamos los diferencias de manera descendente. Esta organización de los datos nos permitió obtener la siguiente información.

Los directivos de nivel medio tienden a desarrollar más sus habilidades en comparación con los gerentes 3,4,5 y 6 (ver más detalles en la tabla 3). Se observa una mayor diferencia del 35%, estos directivos opinan que solo se requiere de las habilidades administrativas para llevar a cabo la gestión estratégica, este planteamiento es lo más común en las empresas que no han desarrollado una cultura de la planeación e implementación de las estrategias.

El liderazgo estratégico tiende a ser mas ejercido por los gerentes de las empresas si comparamos con la opinión de los directivos del nivel medio, que se empresa con la diferencia relativa en los porcentajes. La opinión es similar en ambos niveles administrativos respecto a las habilidades de manejar adecuadamente la información para lograr los objetivos de venta, producción, y la interrelación con los compañeros y el trabajo en equipo permite elevar la productividad de la empresa. Una mayor información se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Análisis de las habilidades de los TMT comparado con los MM

Habilidades administrativas y estratégicas	TMT			MM			diferencia
	1	2	3	1	2	3	
	%	%	%	%	%	%	%
La habilidad de manejar adecuadamente la información permite lograr los objetivos de venta, producción (1)			100			100	0
La interrelación con los compañeros y el trabajo en equipo permite elevar la productividad de la empresa (2)		11	89		11	89	0
Solo se requieren habilidades administrativas para llevar a cabo la gestión estratégica (3)	67	22	11	4	50	46	-35
La evaluación de los resultados de la estrategia es realizada solo por los gerentes (4)	11	33	56	8	19	73	-17
La toma de decisiones en todos los niveles de la empresa es una habilidad que todos los recursos humanos la realizan (5)	33	22	44	19	31	50	-6
La implementación de los planes estratégicos es una habilidad que desempeñan los empleados de los niveles intermedios de la empresa (6)	33	22	44	31	23	46	-2
Los directivos, de los niveles intermedios y superiores, tienen las habilidades necesarias para llevar a cabo la gestión estratégica de la empresa (7)			100	4	8	88	12
La habilidad de administrar los recursos en el área de trabajo permite lograr los objetivos con la mayor eficiencia (8)			100		8	92	8
La participación en los procesos de hacer estrategia es una habilidad que lo desempeñan todos los empleados de la empresa (9)	22	11	56	35	11	50	6
El liderazgo estratégico es una habilidad que solo los directivos la desempeñan (10)	44	11	44	35	27	38	6
La planeación estratégica de la empresa es una habilidad que todos los empleados la desempeñan (11)	44	22	33	42	31	27	6

1=totalmente en desacuerdo, 2=ni en acuerdo ni en desacuerdo, 3=totalmente en acuerdo.  
Diferencias tomando en cuenta la calificación más alta a partir de los datos de los gerentes.

### Análisis de los conocimientos

Los gerentes opinan que tienen mayores conocimientos en las actividades 1, 7, 10, 11 en comparación con los directivos del nivel medio; mientras que la opinión de estos directivos es mayor en los ítems 2, 3, 5, 6, 8, 9 y 12, se resalta un mayor conocimiento de las actividades operativas relacionadas con los planes estratégicos con una diferencia de 36. Entre ambos grupos de personas no hay diferencias en las opiniones respecto al proceso de hacer estrategia como un conocimiento importante para enfrentar a la competencia.

Tabla 4: Análisis de los conocimientos de los TMT comparado con MM

Conocimientos sobre gestión estratégica	TMT			MM			Diferencias G-ANM
	1 %	2 %	3 %	1 %	2 %	3 %	
El conocimiento de la administración por todos los empleados permite un mejor uso de los recursos (1)		11	89	11	12	77	12
El conocimiento de las amenazas y las oportunidades externas a la empresa es necesario para realizar la planeación estratégica (2)	11		89		8	92	-3
El conocimiento de las debilidades y de las fortalezas permite realizar la planeación estratégica (3)	11		89			100	-11
El proceso de hacer estrategia es un conocimiento importante para enfrentar a la competencia (4)			100			100	0
Los directivos de la empresa tienen más conocimientos de la gestión estratégica que los directivos de niveles intermedios (5)	44	22	33	23	39	39	-6
Los directivos de niveles intermedios tienen más conocimientos de las actividades operativas que de los planes estratégicos (6)	33	44	22	11	31	58	-36
El conocimiento de la competencia permite realizar mejores ventas (7)	11		89	8	8	85	4
El conocimiento de la estrategia es importante para que la empresa este mejor posicionada en el mercado (8)		22	78			100	-22
El conocimiento total de la empresa es tener un pensamiento estratégico (9)		22	78	4	15	81	-3
El conocimiento del mercado permite realizar las mejores estrategias de ventas (10)			100	4	4	92	8
Es más importante la planeación a corto plazo que a largo plazo (11)	11	57	33	27	42	31	2
Se requiere de un alto conocimiento de la empresa y su entorno para llevar a cabo los procesos estratégicos (12)	22	22	56	4	31	65	-9

1=totalmente en desacuerdo, 2=ni en acuerdo ni en desacuerdo, 3=totalmente en acuerdo.

Diferencias tomando en cuenta la calificación más alta a partir de los datos de los gerentes comparado con los directivos del nivel medio.

Analizando la información de manera global, ambos grupos de directivos están totalmente de acuerdo en un 80% a 100 % en los siguientes ítems: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9 y 10; con relación a los otros ítems 5, 6, 11 y 12 las opiniones están entre totalmente en desacuerdo y neutro. Estos resultados confirman que las diferencias encontradas entre los TMT y los MM son relativos, las actividades de planeación, implementación y evaluación de las estrategias son compartidas entre los dos grupos de administradores.

Las hipótesis 1 y 2 son rechazadas ya que los datos muestran que no hay diferencias estadísticamente significativas entre TMT y MM en el conocimiento y las habilidades si analizamos cada ítem como se muestra en las tablas 3 y 4 presentadas anteriormente.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el marco teórico planteamos dos perspectivas teóricas, la primera desarrollada por Hambrick y Mason (1984) referida a los equipos de alta administración (TMT), en la que se incluye a los gerentes generales y subgerentes de primer nivel, en esta perspectiva se resalta el rol de realizar el diseño o la planeación de las estrategias, y las actividades de implementación generalmente estaba asignado a los gerentes ubicados en los niveles medios y operativos. La segunda perspectiva propuesta por Floyd y Wooldridge (2000) le dan una mayor importancia a los directivos que ocupan los niveles medios (MM) de la organización o de las áreas funcionales, nuestros resultados muestran que ellos también cumplen el rol de la planeación de las estrategias y también de la implementación de las mismas.

Los resultados de la investigación demuestran que las competencias estratégicas son desempeñadas por ambos grupos (TMT y MM), superando así los planteamientos tradicionales de que la planeación estratégica como un rol más desarrollado por los gerentes, esta afirmación es sustentado en las investigaciones recientes realizadas por Raes, Heijltjes, Glunk y Roe (2011)

Los resultados de esta investigación muestran que las actividades de la planeación e implementación son realizadas por ambos y son compartidas, lo que permite generar una información más completa para tomar las decisiones estratégicas. Lo cual es compatible con las tendencias modernas de la administración estratégica, en el sentido de que la planeación, implementación y la evaluación del impacto de las estrategias son las actividades que se realizan por todos los integrantes de la organización, tomando en cuenta los conocimientos y las habilidades o competencias estratégicas que tienen los recursos humanos. Por lo tanto, nuestro aporte al conocimiento de la estrategia es significativo, por lo siguiente: 1) se propone un nuevo modelo teórico incluye un el constructo competencias estratégicas, 2) se realiza un estudio empírico con datos obtenidos en empresas mexicanas, ya que estos estudios generalmente hacen referencia a empresas extranjeras, 3) se abre una línea de investigación no estudiada ampliamente en nuestra realidad mexicana.

## Implicaciones

Los resultados de esta investigación proporcionan información importante para que los directivos de las empresas mejoren los procesos de planeación e implementación de las estrategias, evaluando los niveles de conocimientos y las habilidades de los recursos humanos para que

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

participen más activamente en estos procesos, el mejoramiento de las competencias estratégicas permitirá a las organizaciones fortalecer sus competencias distintivas, elevar el nivel de competitividad con el propósito de crear mayor valor para los accionistas, clientes y para las personas internas y externas que participan en la organización.

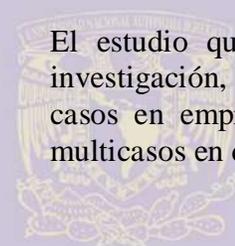
En el campo de la investigación, permitirá a los investigadores de la administración profundizar en el estudio de la estrategia para realizar un aporte significativo en esta disciplina teniendo como referencia la información de las empresas Latinoamericanas.

### **Limitaciones y futura investigación**

En la realización de esta investigación se ha enfrentado a las siguientes limitaciones: disposición de tiempo por parte de los directivos para participar en la aplicación de los cuestionarios, en varias empresas no hay una apertura para realizar la investigación por desconfianza o inseguridad de que la información sea mal utilizada.

El modelo de investigación propuesto no fue totalmente estudiado empíricamente con datos, solo se abordó el constructo competencias estratégicas, hace falta investigar la calidad de las decisiones estratégicas y como estas tienen su impacto en el desempeño organizacional.

El estudio que se reporta es exploratorio, es necesario profundizar en la metodología de investigación, se recomienda aplicar métodos cualitativos y cuantitativos, y realizar estudios de casos en empresas medianas y pequeñas. En investigaciones futuras se aplicarán estudios de multicasos en diferentes sectores industriales.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anand, V., Glick, W. H. y Mans, Ch. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. **Academy of Management Executive**. Vol. 16, No. 1.

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

Berman, S. L.; Down, J. y Hill, Ch. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 1. 13-31.

Boeker, W.Ñ. (1997). Strategic change the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 1, 152-170.

Coff, R. (2003). Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control. **Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 1, 74-85.

Currie, G., y Procter, S. J. (2005). The antecedentes of middle managers' strategic contributions: The case of a profesional bureaucracy. *Journal of Management Studies*. 42:1325-1356.

Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 35. No. 3. 505-538.

Felin, T. y Hesterly, W. S. (2007). the knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 1, 195-218.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

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

Floyd, S. W. & Wooldrige. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 153-167.

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

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

Hellriegel, Jackson y Slocum Jr., John W. (2005). Comportamiento organizacional, Décima edición, Ed. Thomson, México, D.F.

Hill, Ch. W. y Jones, Garet, R. (2009). *Administración Estratégica*, Octava edición. McGraw-Hill. D.F. México.

<http://congreso@fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Kerr, J. L. y Jackofsky, E. F. (1989). Aligning managers with strategies: Management development versus selection. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 157-170.

Leifer, R., y Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22: 113-137.

Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. **Academy of Management Executive**, Vol. 10 No.3.

Martin, J. A., y Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business –unit collaboration and performance in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53: 265-301.

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

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

Pappas, J. M. 2004. Middle managers' strategic influence: investigating network centrality and perceptual deviance. *Academy of Management Journal*.

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

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

Nadkarni, S. & Herrmann, O. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal* , Vol. 53, No. 5, 1050–1073.

Rajagopalan, N. & Datta, D. K. (1996). CEO characteristics: Does industry matter?.

Raes, A., M., Heijltjes, M. g. Glunk, U. y Roe Robert A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review* 36 (1): 102-126.

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

Rubin, R. S. y Dierdorff, E. C. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 8, No. 2, 208–224.

<http://coinformac>

informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

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

Sandberge, J. 2000. Understanding human competence at work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**. Vol. 43, No. 1. 9-25.

Simsek, Z. , Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2005). Modelin the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*. Vol.48. No. 1, 69-84.

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

Wirsema, M. F. y Bantel, K. A. (1992). Top Management team demography and corpoprte strategic change. *Academy of Management Journal*, Vol. 35. No. 1, 91-121.

Wilcox, A. K; Fowler, S. W. y Zeithml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middlemanagement edge. **Academy of Management Executive**, Vol. 15. No. 2.

Wooldridge, B., Schmid, T. y Floyd, S. (2008). The middle manager perspective on strategy process: Contribution, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34: 1190-1221.

Primera version 13 July 2011

Revisión y actualización a sugerencias de los evaluadores 15 de agosto 2011

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510