

## ARTICULO DE REFLEXIÓN

### COMPETENCIAS Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS ADMINISTRADORES DEL NIVEL MEDIO EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES: UN MODELO TEÓRICO

### COMPETENCE AND INVOLVING MIDDLE MANAGERS IN STRATEGIC PROCESSES IN ORGANIZATIONS: A THEORETICAL MODEL

Julián Miranda Torrez (1)

#### ABSTRACT

In this paper, we aim to present a theoretical model that explains the relationship of strategic competencies (knowledge, skills and experience) that have managers who hold positions in the middle levels of the organizational hierarchy to the level of involvement in develop the strategic processes of organizations. This model is an alternative to the theoretical perspectives proposed by Hambrick & Mason (1984) and Floyd & Wooldridge (2000). To build the new proposal, an extensive literature review and a qualitative methodology was applied to document analysis.

This proposal will be useful to conduct empirical research in medium and large organizations, both public and private, using qualitative and quantitative methodologies to this end; we propose the propositions that relate the constructs of the model.

**Key words:** Strategic Competencies, Involvement, Administrators of the Average Level, Strategic Process.

#### RESUMEN

Este documento, tiene el objetivo de presentar un modelo teórico que permita explicar la relación de las competencias estratégicas (conocimientos, habilidades y experiencias) que poseen los administradores que ocupan puestos en los niveles medios de la jerarquía organizacional, y su relación con el nivel de involucramiento en los procesos estratégicos que se desarrollan en las organizaciones. Este modelo es una alternativa a las perspectivas teóricas propuestas por Hambrick & Mason (1984) y Floyd & Wooldridge (2000). Para construir la nueva propuesta se realizó una amplia revisión bibliográfica y se aplicó una metodología cualitativa de análisis de documentos.

Esta propuesta será de gran utilidad para realizar investigaciones empíricas en organizaciones medianas y grandes, tanto públicas como privadas, aplicando metodologías cualitativas y cuantitativas. Para tal efecto, se presentan las proposiciones que relacionen los constructos del modelo.

**Palabras clave:** Competencias estratégicas, involucramiento, administradores del nivel medio, proceso estratégico.

**Clasificación JEL:** M54

(1) Doctor y posdoctorado en Administración. Ha impartido cursos de estrategia en los siguientes países: México, Argentina, Bolivia, República Dominicana, Ecuador y México. Actualmente trabaja en la Universidad Autónoma de Guerrero, Guerrero, México. julian6154@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Iniciamos este estudio planteando la siguiente pregunta central de investigación: ¿qué modelo teórico permite explicar las relaciones entre las competencias estratégicas y el involucramiento de los administradores que ocupan los niveles medios en la estructura organizacional? Con el propósito de dar respuesta a esta interrogante realizamos una amplia revisión de la literatura. En este proceso identificamos dos modelos teóricos que explican la participación de los administradores que ocupan puestos importantes en la jerarquía organizacional realizando actividades de planeación, implementación y evaluación de las estrategias en las organizaciones. En el documento describiremos brevemente ambos, y posteriormente presentaremos un nuevo modelo teórico como aporte al conocimiento de la administración estratégica. Este modelo relaciona dos constructos centrales: las competencias estratégicas y el involucramiento de los administradores del nivel medio en los procesos de planeación, implementación y evaluación de las estrategias que se realizan en las organizaciones. Ambos constructos estarán relacionados por medio de proposiciones.

Organizamos el documento en tres partes. En la primera parte sintetizaremos las perspectivas teóricas propuestas por Hambrick & Mason (1984) y Floyd & Wooldridge (2000); en la segunda parte conceptualizaremos el constructo involucramiento e identificaremos los roles asociados que desempeñan los administradores del nivel medio; en la tercera parte analizaremos el constructo competencias estratégicas con sus dimensiones (conocimientos, habilidades y experiencias), posteriormente relacionaremos los constructos por medio de las proposiciones.

Concluiremos el documento presentando las conclusiones, las recomendaciones metodológicas y las fuentes bibliográficas que sirvan de guía para realizar futuras investigaciones empíricas.

### **PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS EQUIPOS DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS ADMINISTRADORES DEL NIVEL MEDIO**

En la literatura de la administración estratégica los temas centrales de estudio, entre otros, son el

diseño y la aplicación de las estrategias que realizan las organizaciones con el propósito de crear valor para los accionistas, lograr un alto desempeño económico y mantener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. El diseño o la formulación de los planes estratégicos han sido realizados tradicionalmente por los equipos de la alta administración, y la puesta en práctica la llevan a cabo los administradores que ocupan puestos intermedios apoyados por los empleados ubicados en los niveles operativos. Esta situación tiende a cambiar en las organizaciones modernas: los administradores del nivel medio juegan dos roles estratégicos: primero, proponer nuevas iniciativas estratégicas a los directivos que ocupan puestos en la cúspide de la jerarquía de las organizaciones; segundo, promover la ejecución de las estrategias con el apoyo de los recursos humanos que ocupan puestos en los niveles operativos. Es decir, que los administradores medios desempeñan roles de intermediarios entre los equipos de alta administración y los operativos, además participan en la alineación entre los distintos niveles de la estructura organizacional con los planes estratégicos, para lo cual promueven un alto nivel de involucramiento de todos los recursos humanos en los procesos estratégicos.

En la administración estratégica se plantea la alineación de la planeación con la implementación, lo cual implica que los planes estratégicos que desarrollan los equipos de la alta administración son desagregados en planes específicos para que se lleven a cabo a través de los administradores del nivel medio, así como por el personal que ocupa puestos operativos. Pappas & Wooldridge (2002) enfatizan que los estilos administrativos y las actividades del personal deberían estar emparejados con los esfuerzos estratégicos, los recursos humanos deberían contribuir directamente en la formulación y en la ejecución de la estrategia. Para lograr estos propósitos, los directivos en todos los niveles de la jerarquía organizacional deben tener habilidades estratégicas y conocimientos del proceso estratégico, así como las experiencias en la planeación e implementación de diferentes estrategias a fin de responder a las demandas competitivas del entorno. Kerr & Jackofsky (1989) resaltan la importancia de alinear a los administradores con los procesos estratégicos que se realizan en las organizaciones.

Los administradores han sido estudiados desde dos perspectivas teóricas, ampliamente analizados y respaldados con investigaciones empíricas. La primera está relacionada con los equipos de alta administración, ubicados en la cúspide de la estructura organizacional; la segunda se refiere a los administradores medios o directivos de las áreas funcionales. Ambos grupos de recursos humanos desempeñan sus competencias administrativas tradicionales y competencias estratégicas, con el propósito de impulsar el desarrollo de las organizaciones, participando en la planeación e implementación de estrategias con el objetivo de lograr un alto desempeño organizacional. La planeación se refiere al análisis y evaluación de las fortalezas, debilidades, las amenazas y las oportunidades, así como a la definición de la visión, misión, objetivos y metas, estrategias y los recursos financieros para llevar a cabo el plan estratégico. La implementación consiste en los procesos de toma de decisiones para llevar a cabo lo planeado. La planeación e implementación dependen del flujo de información, las políticas, la cultura organizacional, de las acciones administrativas y estratégicas, y del involucramiento, compromiso y participación activa de los altos directivos en este proceso y en otras actividades administrativas.

En la administración estratégica, desde sus primeros planteamientos prácticos y teóricos, se le ha dado una mayor importancia a la perspectiva de la alta administración. Este planteamiento está cambiando, ya que el proceso estratégico tiende a ser realizado por el personal ubicado en los diferentes niveles de la estructura organizacional. Los administradores que ocupan los niveles medios tienden a desempeñar roles estratégicos (Floyd & Wooldridge, 2000).

A continuación describiremos brevemente las dos perspectivas teóricas, primero, la perspectiva de los equipos de alta administración y posteriormente de los administradores del nivel medio.

#### **Perspectivas teóricas de los equipos de alta administración (TMT)**

Hambrick & Mason (1984) son los autores representativos que han propuesto la perspectiva teórica de que las organizaciones son un reflejo de las acciones que realizan los

equipos de alta administración, en sus planteamientos resaltan la toma de decisiones, su participación en los procesos de elección estratégica y en las características demográficas que tienen ellos. Evidencias empíricas han sugerido que las características de estos administradores afectan en los procesos de decisión estratégica y en las acciones estratégicas que ellos realizan, lo cual afecta en el desempeño organizacional (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Las características demográficas más estudiadas de los directivos, entre otras, son las siguientes: 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; así como la heterogeneidad de los TMT. Estas características son determinantes en la elección estratégica y tienen su efecto en el desempeño organizacional. Los planteamientos teóricos de estos autores han servido de base para la realización de diversas investigaciones sobre el tema, entre otros, se distinguen los trabajos de Wiersema & Bantel (1992), Finkelstein (1992), Rajagopalan & Datta (1996), Simsek, Lubatkin & Dino (2005) y Boeker (1997).

En este documento profundizaremos en el estudio de las habilidades y la base cognitiva o conocimiento, considerándolas como las competencias de los directivos que afectan en el nivel de su involucramiento en los procesos de formulación y aplicación de las acciones estratégicas.

En resumen, los altos directivos perciben la situación del entorno, posteriormente hacen la selección estratégica, y entonces toman las decisiones a fin de lograr resultados organizacionales.

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

Floyd & Wooldridge (2000) realizaron un análisis crítico de la perspectiva teórica de los equipos de alta administración (TMT) y proponen un marco teórico para el estudio de los administradores del nivel medio. Presentamos una síntesis de sus propuestas:

- La influencia de estos administradores es hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional.
- Cada vez es más importante el involucramiento y participación en las actividades estratégicas, es decir que apoyan las iniciativas de la alta administración y los trabajos en los niveles operativos. Estas interacciones sociales tienen una alta influencia en el proceso estratégico.
- Estos administradores participan en diversas actividades en la estructura organizacional y en la operación de los sistemas, como apoyo en la aplicación de las estrategias deliberadas. También facilitan la formación de las estrategias emergentes y participan en la realización de las actividades diarias en los departamentos funcionales. Asimismo contribuyen en el equilibrio de la planeación entre el largo y el corto plazo.
- Son los actores principales en la innovación organizacional y en la creación del conocimiento, son los líderes de los equipos de trabajo y desempeñan el rol de mediar entre los flujos de información vertical y horizontal en una compañía.
- En los niveles medios y operativos también surgen las iniciativas estratégicas, el desarrollo de nuevos productos y de los nuevos negocios. Los administradores del nivel medio juegan el rol de detectar las nuevas ideas y movilizar los recursos alrededor de estas nuevas ideas. Estos actores reconocen el potencial estratégico de una idea.

Los autores presentan una propuesta teórica y metodológica para realizar investigación del proceso estratégico considerando los roles que juegan los administradores que ocupan puestos en el nivel medio de la estructura organizacional.

Esta perspectiva teórica ha sido seguida por diversos investigadores, quienes reconocen la contribución de los administradores medios al proceso de hacer estrategia o proceso estratégico. A continuación resaltaremos las contribuciones importantes. Pappas (2004) resalta que la contribución de estos recursos humanos ha sido reconocida, las explicaciones son menos claras porque algunos administradores influyen en la estrategia.

Los académicos de la administración estratégica gradualmente han aceptado la noción de que los actores organizacionales en todos los niveles contribuyen en los procesos de hacer

estrategias, pero es menos conocido cómo se realiza exactamente este proceso. Plantean que las actividades de los administradores medios permite el desarrollo de nuevas capacidades. ¿Estos recursos humanos realmente tienen acceso al conocimiento estratégico, sus ideas convergen o son distintas al pensamiento que prevalece en las organizaciones? ¿Tienen conocimientos de estrategia y pueden aplicarlos en la empresa? En la literatura se han identificado diversos estudios respecto a los roles que los administradores medios asumen en la realización de sus actividades y en el desempeño de sus competencias. A continuación resaltaremos algunos estudios.

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

Diversos autores han analizado los roles estratégicos que desempeñan los administradores medios, así por ejemplo, (Floyd & Wooldridge, 1992, 1994) plantean un marco teórico en el que resaltan que los administradores medios 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 el contexto estratégico. La implementación de las estrategias a menudo es considerada como el rol estratégico clave de los administradores del nivel medio y el propósito es el control del desempeño con respecto a los fines deseados. La implementación consiste en los procesos a través de los cuales la organización comprende, acepta y se compromete con la estrategia. En este contexto, esta actividad depende del flujo de información de un amplio rango de administradores que pueden clarificar su entendimiento y participar en el desarrollo de la estrategia (Kerr & Jackofsky, 1989).

En los procesos de planeación e implementación de las estrategias y en los procesos de toma de decisiones relacionadas a estas actividades, es necesario que los administradores del nivel medio apliquen y desarrollen las habilidades, las experiencias y los conocimientos estrechamente relacionados con las estrategias particulares. Esto eleva la propia confianza para realizar exitosamente sus actividades, por lo que es necesario un desarrollo y entrenamiento formal (Guth & Macmillan, 1986).

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 (Wilcon, Fowler & Zeithaml, 2001; Wesley, 1990).

Floyd & Wooldridge (1990) resaltan que recientes conceptualizaciones de los procesos estratégicos son inconsistentes con la visión tradicional en cuanto a que la estrategia proviene de la alta administración. La estrategia es un

producto de comportamientos autónomos iniciados fuera de la alta administración. La participación en los procesos estratégicos no está limitada a pocos individuos localizados en la cúspide de la estructura organizacional. A pesar de estas referencias de la amplia participación en los procesos estratégicos, hay poca evidencia empírica concerniente al efecto del involucramiento estratégico sobre la efectividad organizacional. Estos autores reportan un estudio del involucramiento de los administradores del nivel medio en 20 organizaciones. Su propósito fue investigar la relación entre el involucramiento en la estrategia y en el desempeño organizacional. Concluyen que el entorno de los negocios de hoy demanda asociar los esfuerzos y propósitos de la alta administración con las iniciativas de los administradores de los niveles medio, quienes necesitan articular el contexto con las estructuras organizacionales, y definir sistemas de recompensas que motiven a los administradores medios a pensar estratégicamente. Este planteamiento reta a la división tradicional de trabajo y sugiere la creación de nuevos roles en los procesos estratégicos.

La planeación e implementación de las estrategias requiere una interrelación entre los altos directivos y los administradores del nivel medio, ya que ambas partes influyen en todos los subordinados para lograr los objetivos y alcanzar un compromiso en la realización de los cursos de acción y en la calidad de la toma de decisiones que tengan su impacto en la efectividad organizacional. Los mecanismos de interrelación son los intercambios de información y la influencia mutua entre ellos. Para lograr decisiones de alta calidad, los altos directivos requieren de información, lo cual es suministrado por los administradores medios. Estos a su vez reciben retroalimentación y nueva información respecto a la estrategia intentada y acerca de los objetivos que se quieren lograr. Ambos grupos de administradores se influyen mutuamente para elegir la mejor estrategia que permita elevar la efectividad organizacional y lograr una ventaja competitiva (Raes, Heijltjes & Glunk, 2011).

En la interrelación entre ambos grupos de administradores, es importante analizar las competencias estratégicas. El objetivo de esta investigación es profundizar en estos aspectos fundamentales que tienen los recursos humanos para realizar su trabajo y contribuir con el

desarrollo de la organización, logrando los objetivos planteados.

### INVOLUCRAMIENTO DE LOS ADMINISTRADORES MEDIOS EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

Conceptualizaciones recientes del proceso estratégico son inconsistentes con la visión tradicional de que la estrategia proviene de la alta administración. Esto no corresponde a la realidad, la estrategia es producto de comportamientos autónomos iniciados fuera de la alta administración. El proceso estratégico no está limitado a unos pocos individuos que están localizados en la cúspide la organización. Diferentes autores han discutido el rol de los administradores del nivel medio en la estrategia. Floyd & Wooldridge (1990) realizaron una amplia investigación sobre este tema, resaltan diferentes roles tales como: apoyar las iniciativas de los niveles operativos, combinar estos con las fortalezas de la empresa, y conceptualizar nuevas estrategias. Estos roles que desempeñan los altos administradores tienen influencia en las decisiones estratégicas, lo cual es una forma de involucramiento en la estrategia y en el desempeño organizacional. La contribución de estos administradores es vital en el diseño de las estrategias y en mejorar su ejecución. Proponen una tipología de roles para analizar el involucramiento de los administradores medios en la estrategia. En su propuesta toman en cuenta las acciones que influyen con su comportamiento en los recursos humanos que ocupan puestos arriba y debajo de la jerarquía organizacional. Del mismo modo, aplican sus conocimientos y experiencias concretas para realizar las actividades relacionadas con la estrategia. La administración media es definida como la coordinación de las actividades diarias que se realizan en una unidad organizacional con las actividades de los grupos verticalmente relacionados.

Estos administradores toman acciones hacia arriba y hacia abajo influyendo sobre la administración de la estrategia. La influencia hacia arriba afecta la visión y la misión de la organización y también afecta a las alternativas estratégicas que tiene la alta administración. La influencia hacia abajo afecta, en el alineamiento de la estructura organizacional, la estrategia.

### Roles de involucramiento de la administración media en el proceso estratégico

		Acción (comportamiento)	
		Hacia arriba	Hacia abajo
Conocimiento	Divergente	Diseñador de alternativas estrategias	Facilitador para la adaptación y despliegue de la estrategia
	Integrador	Sintetizador de la información	Implementador de estrategias

FUENTE: Miranda (2011), adaptado de Floyd y Wooldridge (1992).

Las actividades divergentes son aquellas que modifican las estrategias dominantes de la organización, ellos influyen en el diseño de las alternativas estratégicas. Las actividades integradoras refuerzan las estrategias dominantes, implementando las estrategias o sintetizando la información necesaria para llevar a cabo el proceso.

La combinación del conocimiento y de la acción da origen a cuatro tipos de involucramiento estratégicos de los administradores del nivel medio.

**Rol diseñador de alternativas estratégicas.** Los administradores medios proponen alternativas estratégicas, diseñan proyectos rentables relacionados con nuevas oportunidades de negocios; proponen las iniciativas desarrolladas en los niveles operativos, e influyen en la administración superior para realizar ajustes en la estrategia. Los roles que desempeñan son importantes en la etapa de planeación e implementación de las estrategias, en la creación de proyectos de desarrollo estratégico y en el diseño de las redes de comunicación e información que facilite la implementación de las estrategias. Las comunicaciones persuasivas de las opciones estratégicas a la alta administración, son las funciones importantes en la administración estratégica.

**Rol de sintetizador de la información.** La función de integrar y combinar diversos datos generados interna o externamente en la organización, así como interpretarlos en un contexto estratégico, es otro de los roles importantes que desempeñan los administradores del nivel medio. Esta información es suministrada a la alta dirección para identificar las amenazas y las oportunidades, definir los objetivos y las estrategias. Esta información también sirve para

realizar las agendas de estos administradores. La sintonización de la información es definida como la interpretación y evaluación de la información, que afecta la percepción de la alta administración. De esta manera, los administradores del nivel medio influyen en los procesos estratégicos.

**Rol de facilitador para la adaptación y despliegue.** Los administradores medios hacen a las organizaciones más flexibles y estimulan las relaciones de la alta administración con los recursos humanos ubicados en la estructura organizacional, facilitan el intercambio de información y el aprendizaje por los miembros de la organización frente a las condiciones cambiantes, experimentan los nuevos planteamientos y facilitan su adaptación apropiadamente. Apoyan en el despliegue de los planes estratégicos realizados en la alta gerencia a los niveles medios y operativos, es decir, la adaptación de los planes genéricos a planes específicos, lo que facilita la implementación de la estrategia.

**Rol de implementador de estrategias.** La implementación de las estrategias propuestas por la alta administración, a menudo son consideradas como el rol estratégico de los administradores del nivel medio, quienes tienen el propósito de controlar el desempeño con respecto a los objetivos planeados. La implementación implica realizar una serie de actividades relacionadas con el diseño de la estructura organizacional, implica identificar a las personas claves que realizarán las acciones específicas, implementar sistemas de control e información. La implementación de estrategias deliberadas, por lo tanto definidas como intervenciones administrativas que alinean la acción organizacional con las intenciones estratégicas, facilitan el cambio organizacional. Este rol es integrador, ya que liga las actividades de la organización con las intenciones de la alta administración.

Los cuatro roles propuestos es una forma de identificar las dimensiones del constructo involucramiento, se realiza con fines de realizar estudios empíricos. En las actividades diarias, los cuatro roles se realizan de manera simultánea (Floyd & Wooldridge, 1992).

## COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Inicialmente conceptualizaremos los constructos competencias y capacidades de los recursos humanos. En la teoría basada en los recursos, propuesta por Barney & Clark (2007), se hace referencia a los activos, conocimientos, capacidades y procesos organizacionales, como los recursos que permiten a las organizaciones concebir e implementar decisiones estratégicas. La mayoría de los activos cae en una de las tres categorías: físicas, humanas y organizacionales. Los recursos físicos incluyen la planta y equipo, tecnología de producción, materias primas, etc. Los recursos humanos contemplan el entrenamiento, las habilidades, y las experiencias que tienen los mismos. Los recursos organizacionales toman en cuenta la imagen o reputación de la firma, sistemas internos para la investigación, planeación, motivación, y los procesos o rutinas que apoyan estos sistemas. Las capacidades, es un concepto amplio que abarca a todos los recursos de la organización y en particular a los recursos humanos.

El concepto de competencia en el mundo profesional ha llegado a ser sinónimo de idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o excelencia. En el campo de la educación, las competencias se definen como "un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional". También se define como "la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello" (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 & Dierdorff (2009) se refieren a las competencias en términos de las actividades y atributos personales asociados con la realización de ocupaciones específicas. En los atributos se incluyen los conocimientos, las habilidades y los comportamientos. Las ocupaciones, entre otras, son: la innovación, la planeación y la implementación de las estrategias, el análisis del entorno competitivo y el diagnóstico dentro de la organización. Sandberg (2000) resalta que, desde una perspectiva racionalista, las competencias humanas en el trabajo están constituidas por un conjunto específico de atributos de los recursos humanos, tales como conocimientos y habilidades utilizadas en realizar un trabajo particular. En la posición interpretativa se destaca la utilización de la competencia por los recursos humanos en la realización de su trabajo y no sólo como los atributos de los mismos.

King, Fowler & Zeithaml (2001), fundamentados en la teoría de los recursos basada en el conocimiento, resaltan que las competencias podrían ser el recurso fundamental para la ventaja competitiva, pero las empresas no le dan la importancia necesaria. Los altos directivos requieren apreciar el papel central que juegan los administradores medios en desarrollar y mantener las competencias de la organización. Los autores describen varias características de las competencias y su relación con la ventaja competitiva. Examinan las relaciones entre las percepciones de los administradores medios sobre las competencias y el desempeño de la empresa.

Aunque los altos directivos localizan recursos para identificar, desarrollar y explotar las competencias, ellos raramente están involucrados en las operaciones diarias que exploten estas competencias. Resaltan que las competencias son una combinación de la base de conocimientos fundamentales y el conjunto de habilidades requeridas para realizar acciones útiles. Por lo tanto, los recursos estratégicos fundamentales son los conocimientos y las habilidades que una organización acumula en el tiempo, lo cual reside en los empleados clave. Los administradores medios juegan un rol esencial en hacer que las estrategias sean exitosas. Su participación en los procesos estratégicos está asociada con la efectividad organizacional o el logro de los objetivos y de las metas como medida del éxito empresarial. Por lo

tanto, su compromiso y participación es fundamental para el desarrollo de la empresa.

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

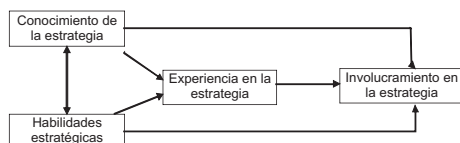
Hellriegerl, Jackson & Slocum (2004, 4) definen las competencias gerenciales como “una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita y aplica para ser eficiente en una variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones”. Las competencias que proponen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

## DESARROLLO DE PROPOSICIONES

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



## Competencias y el involucramiento de los administradores medios en los procesos estratégicos



FUENTE: Miranda (2011).

### 1) Conocimiento de la estrategia

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

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

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

organizacional, en el que distinguen dos dimensiones: la epistemología y la ontología.

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

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

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

Tomando en cuenta lo que antecede, podemos ofrecer la siguiente definición: 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 & Mans, 2002).

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

A continuación planteamos las proposiciones siguientes:

**Proposición 1:** Los conocimientos (tácito) de la estrategia que tienen los administradores medios están relacionados positivamente con las habilidades.

**Proposición 2:** Los conocimientos (tácito) de la estrategia que tienen los administradores medios están relacionados positivamente con la experiencia.

**Proposición 3:** Los conocimientos (tácito) de la estrategia que tienen los administradores medios están relacionados positivamente con el involucramiento.

## 2) Habilidades estratégicas

Los conocimientos y las habilidades son conceptos estrechamente relacionados, son los recursos estratégicos de la organización (Wilcox, Fowler & Zeithaml, 2001). Son los atributos específicos que tienen los recursos humanos, que adquieren mayor importancia cuando lo utilizan en la realización del trabajo (Samdberg, 2000). El conocimiento y las habilidades se localizan en los recursos humanos clave. En las tendencias modernas de la organización, estos atributos los tienen todos, independientemente de su ubicación en los diferentes niveles de la

jerarquía organizacional, lo importante es identificarlos y apoyarlos en su desarrollo.

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

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

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

En la teoría basada en los recursos, propuesta por Barney y Klark (2007) y aplicada por diferentes autores (Marino, 1996; Felin & Hesterly, 2007; Coff, 2003; Wilcox, Fowler & Zeithaml, 2001) resalta que las habilidades son recursos que facilitan a la organización concebir e implementar las decisiones estratégicas, proporcionan valor y son una fuente de ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen

habilidades específicas pueden influir en la efectividad de las organizaciones. Por ejemplo: las habilidades estratégicas o la capacidad de participar en la planeación, implementación y evaluación de las estrategias (Bailey, 2003).

A continuación planteamos las proposiciones siguientes:

**Proposición 4:** Las habilidades estratégicas que tienen los administradores medios están relacionadas positivamente con la experiencia.

**Proposición 5:** Las habilidades estratégicas que tienen los administradores medios están relacionadas positivamente con el involucramiento.

### 3) Experiencia en la estrategia

Los administradores aprenden competencias fundamentales a través de la experiencia en el trabajo (Dragoni, Tesluk & Russell, 2009). Tradicionalmente este concepto se ha definido en términos del tiempo que ocupa una persona en un puesto, en la actualidad se considera como parámetro la calidad del desarrollo de un trabajo asignado. Esta importante investigación, en su mayoría cualitativa, ha explorado los tipos de experiencias en el trabajo que contribuyen al desarrollo de las habilidades administrativas y el desempeño. La experiencia juega un rol clave en la toma de decisiones entre los profesionales, lo cual está relacionado positivamente con su efectividad (Dane, 2004).

**Proposición 6:** Las experiencias en estrategia que tienen los administradores medios están relacionadas positivamente con el involucramiento.

### Conclusiones y recomendaciones

Los planteamientos teóricos de Hambrick & Mason (1984) y Floyd & Wooldridge (2000), descritos brevemente en este documento, establecen que las organizaciones son un reflejo de las acciones que realicen los equipos de alta administración o la participación de los administradores medios. Este involucramiento incide en el desempeño económico de las organizaciones. En ambos planteamientos no se profundiza en los factores que inciden para que exista un mayor o menor involucramiento de

estos actores en los procesos estratégicos que se realizan en las organizaciones.

El modelo presentado intenta ampliar las perspectivas teóricas descritas, proponemos que las competencias estratégicas de los administradores del nivel medio pueden incidir en el involucramiento en los procesos estratégicos de planeación, implementación y evaluación. Por lo tanto, planteamos que las organizaciones son un reflejo del nivel de involucramiento en la estrategia de los recursos humanos ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional. Estos planteamientos relacionan las perspectivas teóricas de Hambrick & Mason (1984) y Floyd & Wooldridge (2000), los cuales convergen con los planteamientos de Raes, Heijltjes y Glunk (2011), quienes resaltan que hay una interacción entre los equipos de alta administración y los administradores medios. Esta interacción es facilitada por las competencias estratégicas resaltadas en el modelo teórico que se propone para analizar la participación de estos actores en la gestión estratégica de las organizaciones.

En estudios sucesivos, este modelo puede ampliarse a otros actores que ocupen puestos operativos, ya que ellos también pueden participar en las estrategias como emprendedores en los ámbitos organizacional, de grupos de trabajo o individual, lo cual implicaría desarrollar marcos teóricos que relacionen la estrategia con el emprendimiento.

**Limitaciones en la aplicación del modelo.** El modelo propuesto puede ser aplicado en las grandes y medianas organizaciones de diferentes sectores industriales tanto públicas como privadas. Por ejemplo, si una gran empresa tiene varias sucursales o unidades administrativas delimitadas, el gerente de las mismas junto con sus colaboradores más cercanos representan los administradores del nivel medio. En las medianas es necesario realizar un estudio cuidadoso de la estructura administrativa para diferenciar a las personas que ocupan puestos intermedios y que realicen actividades administrativas y estratégicas.

**Implicaciones para la investigación.** Los constructos que se presentan en el modelo están a nivel teórico, es necesario identificar las dimensiones, las variables y las escalas de medición para construir los instrumentos de

recolección de la información. Es recomendable aplicar el modelo a casos independientes o multicasos de un mismo sector industrial para obtener una amplia información que permita lograr un profundo conocimiento de los procesos estratégicos y la participación de todos los recursos humanos.

Es recomendable aplicar metodologías cualitativas y cuantitativas (Saval & Zardet, 2011). Estos autores proponen el modelo metodológico "The Qualimetrics Approach".

**Implicaciones para la práctica.** El estudio de las competencias y el involucramiento de los administradores medios permitirá mejorar la calidad de los procesos de elaboración e implementación de planes estratégicos; también ayuda a identificar las necesidades de capacitación de estos recursos humanos para aplicar un programa de educación continua en temas relacionados con la estrategia.

Actualmente, el modelo de investigación está siendo aplicado por los estudiantes de la maestría en administración de la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Guerrero, México.

## REFERENCIAS

- Anand, V., Glick, W. H. & Mans, Ch. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16(1).
- Bailey, J. R. (2003). The mind of the strategist. *Academy of Management Learning and Education*, 2(4).
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based theory creating and sustaining competitive advantage*. New York, Oxford.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*, México: (3a. ed.). McGraw-Hill Interamericana, 25-27, 356-359.
- Berman, S. L., Down, J. & Hill, Ch. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Boeker, W. N. (1997). Strategic change the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(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*, 46(1), 74-85.
- Dragoni, L., Tesluk, J. E. & Russell, J. E. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Felin, T. & Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(1), 53-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992) Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4).
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle Reconceptualizing the middle*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- He, J. & Wang, H. C. (2009). Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring. *Academy of Management Journal*, 52(5), 919-938.
- Hellriegel, D., Slocum Jr., J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Thomson.
- Holcomb, T. R., Holmes, R. M. & Connelly, B. L. (2008). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30, 457-485.
- Kerr, J. L. & Jackofsky, E. F. (1989). Aligning managers with strategies: Management development versus selection. *Strategic Management Journal*, 10, 157-170.
- King, A. W., Fowler, S. W. & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2).
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10(3).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico: Oxford.
- Pappas, J. M. (2004). Middle managers' strategic influence: Investigating network centrality and perceptual deviance. *Academy of Management Journal*.
- Pappas, J. M. & Wooldridge, B. (2002). Social networks and strategic knowledge: A study of strategic renewal from a mid-level perspective. *Academy of Management Proceedings 2002* BPS: F1
- Parente, D., Stephan, J. & Brown, R. C. (2006). Understanding the big picture: An explanatory model of strategic management skills acquisition. *Academy of Management Best Conference Paper 2006* MED:C1.
- Porret, G. M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, (2a. ed.), Ed. ESIC, 428-429.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management and middle managers: A process Model. *Academy of Management Review*, 36 (1), 102-126.
- Rajagopalan, N. & Datta, D. K. (1996). CEO characteristics: Does industry matter?
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*, (10a. ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall, 40-43.
- Rubin, R. S. & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208-224.
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento profesional y de la organización*. México: ESIC, 26-27.
- Saval, H. & Zardet, V. (2011). The qualimetrics approach. Charlotte, North Caroline, United States of America. Information Age Publishing, Inc.
- Sandberge, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2005). Modelin the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 69-84.

- Schwarz, M. (2004). Knowing in practice: How consultants work with clients to create, share and apply knowledge? *Academy of Management Journal*.
- Wilcox, A. K; Fowler, S. W. y Zeithml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middlemanagement edge. *Academy of Management Executive*, 15(2).
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.
- Wirsema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corpoprte strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.