

Artículo de investigación

Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado

Fernando Granados-Ruiz *

Profesor, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, Huixquilucan, México.

fernando.granados@anahuac.mx

Luis-Felipe Llanos-Reynoso

Profesor, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, Huixquilucan, México.

Resumen

El mando medio es clave en la implementación de las estrategias y en el éxito de las organizaciones. Por lo que el objetivo del presente estudio es describir desde el punto de vista cuantitativo la relación que hay entre el compromiso estratégico, inclusión, el proceso social de construcción de significado y el conflicto de intereses en el mando medio mexicano que cuente con estudios de posgrado en negocios. Se demuestra a partir de las técnicas de regresión logística, que la inclusión por parte de los jefes, en primera instancia, en conjunto con el proceso social de construcción de significado, tienen una relación directa con los comportamientos de apoyo a la estrategia o compromiso estratégico, lo cual no sucede con el conflicto de intereses.

Palabras clave: compromiso estratégico, implementación de la estrategia, construcción de significado, inclusión, mandos medios.

Determinants of the strategic commitment and the implementation of the strategy in Mexican middle managers with graduate studies

Abstract

The middle management is key in the implementation of the strategies and in the success of the organizations. So the objective of this study is to describe from the quantitative point of view the relationship between strategic commitment, inclusion, the social process of meaning construction and the conflict of interests in the Mexican middle management that has postgraduate studies in business. It is demonstrated from the logistic regression techniques, that the inclusion by the bosses, in the first instance, in conjunction with the social process of meaning construction, have a direct relationship with the behaviors of strategic support or strategy.

Keywords: strategic commitment, implementation of the strategy, sensemaking, inclusion, conflict of interest.

Determinantes do compromisso e implementação da estratégia na gestão média mexicana com estudos de pós-graduação

Resumo

A gerência média é fundamental na implementação das estratégias e no sucesso das organizações. Assim, o objetivo deste estudo é descrever do ponto de vista quantitativo a relação entre comprometimento estratégico, incluso, o processo social de construção de significado e o conflito de interesses na gestão média mexicana que possui pós-graduação em negócios. Demonstra-se a partir das técnicas de regressão logística, que a inclusão pelos patrões, em primeira instância, em conjunto com o processo social de construção de sentido, tem relação direta com os comportamentos de apoio à estratégia ou compromisso estratégico, o que não acontece com o conflito de interesses.

Palavras-chave: compromisso estratégico, implementação da estratégia, construção de significado, inclusão, gestão intermédia.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Av. Universidad Anáhuac 46, col. Lomas Anáhuac, Huixquilucan, Estado de México, C.P. 52786, México.

Clasificación JEL: M1, M10.

Cómo citar: Granados-Ruiz, F. y Llanos-Reynoso, L.F. (2019). Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. Estudios Gerenciales, 35(151), 135-144. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079>

Recibido: 25-jul-2018

Aceptado: 20-may-2019

Publicado: 25-jun-2019

1. Introducción

Al primer trimestre del 2016, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) estimó que en México había 50.778.629 trabajadores en las diferentes unidades económicas de los sectores privado, público y social del país; de los cuales, aproximadamente el 1,7% ocupaban puestos de mandos medios (INEGI, 2016). Es dentro de este pequeño grupo de personas en donde recae la responsabilidad de la competitividad y los resultados de las empresas u organismos en los que intervienen (Wooldridge, Schmid y Floyd, 2008; Buss y Kuyvenhofen, 2011; Roleau y Balogun, 2011; Ramaseshana, Ishakb y Rabbaneea, 2013; Barton y Ambrosini, 2013). Sin embargo, uno de los problemas críticos que se presentan en México, desde 2007 y hasta 2016, es que de acuerdo al Índice de Competitividad Internacional (IMCO), la competitividad del país ha oscilado entre los lugares 35 al 37 (de 43 países) a nivel internacional, lo que sugiere una nula mejora en ese rubro (IMCO, 2017).

La competitividad y el desempeño superior de las organizaciones se asocian con una adecuada implementación de la estrategia (Balogun y Johnson, 2004; Wooldridge et al., 2008), y se considera que los mandos medios son los catalizadores de dicha implementación, ya que ocupan una posición intermedia entre la dirección y la operación (Ramaseshana et al., 2013), por lo que para el presente estudio, resulta fundamental entender y explicar las principales variables relacionadas con la disposición que muestren a cumplir con ese rol.

Para Wooldridge et al. (2008) el mando medio juega, por tres razones fundamentales, un papel determinante en todo el proceso estratégico: a) tienen una posición intermedia en la organización; es como una interfase entre los niveles directivos y operativos (Floyd y Wooldridge, 1997); b) son una fuente clave de influencia en el logro de los resultados organizacionales (Hambrick y Mason, 1984). Los mandos medios pueden ser una fuente de resistencia (Guth y MacMillan, 1986), o ser aliados en la implementación de la estrategia (Huy, 2002); y c) son más propensos que los directivos para penetrar en las ambigüedades que rodean relaciones causales, entre las capacidades de una organización y sus resultados económicos (King y Zeithamal, 2001).

Por otra parte, Buss y Kuyvenhofen (2011), Roleau y Balogun (2011) y Barton y Ambrosini (2013), consideran que el *hacer estrategia* es un proceso social de aprendizaje, en el que el mando medio en definitiva debe estar involucrado, así mismo requiere de responsabilizarse en la correcta implementación de la estrategia, ya que es determinante para mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones. En este sentido, para el presente estudio se considera al mando medio como unidad de análisis.

El presente trabajo tiene como objetivo definir el tipo de relación existente entre las siguientes variables: el compromiso estratégico del mando medio, definido como el grado en el que el mando medio presenta comportamientos y genera acciones de entendimiento y de apoyo hacia la implementación de la estrategia dictada por la dirección de

la organización, con las siguientes variables: a) la inclusión, como el involucramiento de los mandos medios en el diseño y ejecución de acciones, así como, la posibilidad de negociar recursos y alternativas para realizar la implementación; b) el proceso social de construcción de significado (*sensemaking*)¹, en el cual, el mando medio entiende, interpreta y es capaz de transmitir su idea de cómo debería ser la implementación de la estrategia, y logra el apoyo de sus jefes y de las personas a cargo; y c) el conflicto de intereses, como la inconsistencia entre las metas del mando medio y las de la dirección.

Como parte de la metodología de investigación se seleccionó para configurar los sujetos de estudio una muestra de mandos medios que estuvieran colaborando en alguna organización, sin discriminar el tamaño, actividad económica o tipo de empresa u organismo, y en específico que tuvieran algún grado de estudios de posgrado en alguna área de negocios. Esta diferenciación en la muestra busca enriquecer la discusión sobre el valor de ciertas características individuales de los mandos medios en las organizaciones (Rivero y Dabos, 2017).

A finales de 2016, en México, los estudiantes de posgrado en alguna área de negocios eran 36.836 personas (hombres 52%, mujeres 48%). Es de resaltar que del 2013 a 2017 se presentó un importante aumento en la matrícula, ya que su población se incrementó en 21% de acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2017). Por otra parte, el diferencial de salarios que los egresados de posgrado perciben en relación con los de un trabajador con licenciatura, es del doble del que se presenta en otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2015).

La información procesada en el estudio se recabó a partir de un cuestionario adaptado previamente, al cual se le aplicaron diversos análisis de factores para evaluar la validez discriminante y convergente de las variables. Para las pruebas de hipótesis se realizaron análisis multivariante, así como de regresión logística (*logit regression*). Se encontró que la variable más representativa para pronosticar la probabilidad de que algún mando medio con estudios de posgrado cuente con un compromiso estratégico es la inclusión, seguida por el *sensemaking*; por otra parte, no se encontró que el conflicto de intereses tuviera alguna relación significativa con el compromiso estratégico.

El presente trabajo consta de 5 secciones, adicionales a esta instrucción. En la segunda sección se presenta la base teórica del estudio y las hipótesis; en la tercera, se expone el método que se aplicó; en la cuarta se presentan los resultados obtenidos; y en la quinta se presentan las conclusiones.

2. Marco teórico

En esta sección se presenta la base teórica, así como la revisión de la literatura de las variables de estudio y

¹ El término *sensemaking* fue acuñado por Weick en 1969, en su libro *Sensemaking en las Organizaciones* (Weick, 1995). Al no haber encontrado una traducción que refleje su significado en español, se propone mantener el término en inglés.

sus respectivas hipótesis a partir de cuatro subsecciones que comprenden: compromiso estratégico, *sensemaking*, inclusión y conflicto de intereses.

Wooldridge et al. (2008) comparten con diferentes autores la idea de que los mandos medios son centrales en el logro de los resultados organizacionales, principalmente en los roles de emprendimiento corporativo, innovación y aprendizaje organizacional, también adoptan el proceso de hacer estrategia (*strategizing*) para entender el involucramiento de los mandos medios y su influencia en la estrategia. Los autores se ocupan dentro de la misma perspectiva de dos ámbitos de interés particular para el presente estudio: a) en la implementación de la estrategia, estudiado por Guth y MacMillan (1986), Huy (2002) y Balogun y Johnson (2004), y b) en el proceso de formación de la estrategia, como un proceso social de aprendizaje, estudiado por Dutton y Ashford (1993), Floyd y Lane (2000), Currie y Procter (2005) y Pappas y Wooldridge (2007).

Lê y Jarzabokwsky (2015) indican que el *hacer estrategia* implica enfocarse en el proceso detallado y en las prácticas que constituyen el día a día de las actividades de la vida organizacional. Esta perspectiva cambia la forma de ver y estudiar la estrategia, porque se enfatiza en las actividades de las personas de cómo y cuándo hacen estrategia; así como otorga una importancia crítica a las dinámicas humanas, cómo el compartir información y el coordinar y resolver conflictos; ya que las plantea como actividades centrales en el logro de los resultados de la organización. Esta perspectiva también refuerza la idea de que los mandos medios son centrales en la configuración de la estrategia ya que establece que una vez formulada no es estable, y que los mandos medios requieren dirigir su atención hacia la implementación; el conflicto sobre esta perspectiva radica en que la toda estrategia es compleja y ambigua, lo que pudiera generar desacuerdo entre lo que la estrategia es y cómo se implementa; sobre este postulado Bilancio (2006, p. 34) coincide en que: "el *management* apostó mucho tiempo al realismo para eludir la mediocridad de falta de ruptura lógica, sobre la que no hay recetas, sino actitudes promovidas por quienes se animan a enfrentar la ambigüedad y crear un futuro distinto"

Balogun y Johnson (2004) explican cómo un cambio estructural impuesto por la dirección inicialmente crea tensión e interpretaciones conflictivas entre los grupos de mandos medios. Mientras los primeros estudios en esta área intentan identificar asociaciones entre el entendimiento compartido de la estrategia y los resultados organizacionales, las investigaciones recientes examinan cómo las características del proceso afectan el desarrollo de la cognición organizacional compartida. Uno de estos estudios es el de Sandberg y Tsoukas (2014) sobre el *sensemaking*, el cual muestra cómo el proceso estratégico afecta la cognición de los mandos medios.

Para Marín-Idárraga y Losada (2015) reviste especial importancia el concepto de congruencia de objetivos y valores, lo que comprende un estado de sincronía acerca de la identidad organizacional y sus elementos internos y externos, lo que tiene un efecto sobre las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

Recientemente se acepta que los mandos medios, en ocasiones, no son los que definen la estrategia, sino que la completan, en su contenido y en su significado, mediante la definición de sus elementos. Este concepto proporciona una comprensión más profunda de cómo surge la estrategia y cómo se lleva a cabo a través de la dinámica humana (Lê y Jarzabokwsky, 2015).

2.1 Compromiso estratégico

En la literatura se observa una coincidencia de que, a mayor compromiso estratégico, se logra un mayor sentido de propiedad de la estrategia, una mayor responsabilidad personal percibida, así como una mayor disposición hacia la estrategia (Noble y Mokwa, 1999; Ford, Weissbein y Plamondon, 2003; Barton y Ambrosini, 2013).

Noble y Mokwa (1999) son los primeros en operacionalizar el compromiso estratégico, incluyeron los conceptos de: el apoyo a la estrategia, el acuerdo en las metas de la estrategia, el interés de la compañía y el considerar la estrategia como adecuada. Definieron el compromiso estratégico como el grado en el que un mando medio comprende y apoya las metas de la estrategia y se expresa en un mayor sentido de propiedad de la misma. Posteriormente, Ford et al. (2003) agregaron que el compromiso con una estrategia requiere de la disposición del mando medio en dedicar esfuerzo para ejercer las acciones encaminadas a su implementación; ellos identificaron que los valores y las metas de la estrategia condicionan el compromiso hacia la misma, así como el que los empleados puedan distinguir su compromiso con la estrategia, de su compromiso con la organización. Gagnon, Jansen y Michael (2008) al estudiar los comportamientos de los mandos medios, apuntan que el compromiso estratégico requiere adicionalmente de la predisposición de los individuos a desarrollar comportamientos tendientes a apoyar la estrategia, lo que es útil para resolver posibles problemas de falta de alineación y para generar confianza de los individuos con su organización.

En este sentido, Gagnon et al. (2008) encontraron que el conocimiento de la estrategia predice el compromiso con ella, siendo estos resultados coincidentes con los hallazgos en Latinoamérica de Araque-Jaimes, Sánchez-Esteba y Uribe (2017), quienes plantearon que la comunicación interna como parte del *marketing* interno se puede traducir en una identificación con el compromiso organizacional.

Un enfoque más pragmático es propuesto por Kohtamäki, Mäkelä y Rönkkö (2011), al definir el compromiso estratégico como el efecto de darle dirección a una estrategia establecida, a partir del alineamiento del personal en la implementación de las decisiones estratégicas. En este sentido, Ramaseshana et al. (2013) amplían la definición del compromiso estratégico, agregando la necesidad de lograr un resultado a partir del involucramiento, el entendimiento y el acuerdo del mando medio con la estrategia; lo que ocasiona un claro sentido de dirección que incide en el mejor desempeño de la organización durante la implementación de la misma.

Más recientemente Barton y Ambrosini (2013) suman algunos elementos cognitivos y emocionales al compromiso

estratégico, como el que los mandos medios comprendan y apoyen las metas de la estrategia y manifiesten un sentido de propiedad de la misma; los empleados comprometidos, en general, muestran entusiasmo, se involucran y toman responsabilidad personal del éxito del programa de implementación, mientras que los empleados con poco compromiso pueden ser un obstáculo importante para la implementación.

2.2 Sensemaking

Roleau y Balogun (2011) definen *sensemaking* como un proceso social de construcción de significado de la estrategia, mediante el cual, los mandos medios entienden, interpretan y crean sentido para ellos y otros miembros de su organización. Esto permite que puedan usar sus conocimientos del contexto organizacional y sus habilidades discursivas para crear y compartir mensajes significativos, atractivos y convincentes dentro de su contexto de operación para movilizar a sus jefes y subordinados hacia la adopción de su punto de vista sobre la forma en que la estrategia deberá implementarse.

La primera mención en una publicación del término *sensemaking* fue en 1969 (Weick, 1995); en la que se enuncian 7 propiedades del concepto: 1) se fundamenta en la construcción de identidad; 2) es un elemento retrospectivo; 3) se activa en ambientes sensibles; 4) es el impacto de la influencia social en el individuo; 5) se basa en la interacción con el ambiente.; 6) se centra en y por las señales interpretadas; 7) se impulsa por la recomendación en lugar de la precisión. El mismo autor identifica los esfuerzos de *sensemaking* que se dan cuando se interrumpe la actividad normal de una organización (por ejemplo, cuando se implementa una estrategia), los cuales se pueden diferenciar dentro de 3 momentos interrelacionados: creación, interpretación y promulgación; durante estos momentos, se observa que los mandos medios pretenden la construcción y la consecución de señales de texto, y de cómo estas deberían interpretarse a partir de acciones y consecuencias.

Más adelante, Balogun y Johnson (2004) estudian las interpretaciones y acciones de los mandos medios, cruciales para traducir las aspiraciones directivas, durante los cambios que sustentan la visión y *sensemaking* en las organizaciones, y de cómo mantienen la organización en operación; los autores identificaron cómo los mandos medios logran darle sentido a las iniciativas de la implementación de una estrategia de la dirección, a partir de adoptar una perspectiva de un posible cambio estructural; ellos postularon que los mandos medios participarán activamente en la construcción del *sensemaking* en la medida que tratan de resolver la ambigüedad y la incertidumbre, de ellos y de sus equipos, resultantes de la tensión creada por la necesidad de diferenciarse positivamente de otros mandos medios con los que deben trabajar en forma coordinada por los objetivos del trabajo. Rouleau (2005) sintetizó muy bien el concepto como la forma en que los mandos medios comprenden, interpretan y crean sentido, por sí mismos, al

cambio estratégico, sobre la base de la información dictada por la dirección.

Becky Plowman (2009) concluyen que los mandos medios refuerzan la divergencia en la interpretación de las señales directivas, a través de los diferentes niveles jerárquicos. Estas diferentes interpretaciones tienden a mezclarlas y sintetizarlas durante las etapas posteriores a su recepción; describen los patrones complejos de descomposición y recomposición del entendimiento en común, a través de los cuáles replantean y apoyan las interpretaciones y las estrategias dictadas por la dirección de la organización.

Para Cornelissen (2012) el *sensemaking* es un proceso de construcción de significado por el cual las personas interpretan eventos y temas dentro y fuera de sus organizaciones que son sorprendentes, confusos o complejos para ellos. Teulier y Roleau (2013) identificaron un patrón de desarrollo del *sensemaking*, en el que antes del cambio hay un entendimiento común, seguido por un periodo de agrupación y el que finaliza con una reconstrucción y entendimiento de la organización. Sandberg y Tsoukas (2014) identifican cinco componentes de la perspectiva del *sensemaking* que coinciden con el proceso de implementación de la estrategia: a) se presenta en episodios específicos, b) se dispara en eventos ambiguos, c) ocurre mediante procesos particulares, d) genera resultados concretos, y e) es influenciada por factores situacionales específicos.

Recientemente, Maitlis y Christianson (2014) definen *sensemaking* como un proceso que se impulsa por las *expectativas transgredidas*, lo que implica la liberación paulatina de suposiciones y prejuicios de las señales en el medio ambiente. También indican que, con la creación intersubjetiva de significado, es decir, a través de ciclos de interpretación y de acción, y con la promulgación de un ambiente más ordenado, entonces se podría obtener información clara y relevante. Esto es lo que sucede en la implementación de la estrategia, como parte de un proceso, en el que suceden transformaciones que cambian la forma en que la organización opera normalmente, lo que ocasiona que los líderes traten de buscar un *sensemaking*, sobre todo cuando las personas experimentan una transgresión de sus expectativas y cuando se encuentran con una situación ambigua importante para ellos. Estos autores también indican que frecuentemente esta situación implica una amenaza a sus roles y rutinas, lo que ocasiona suposiciones acerca de la forma en que deberán actuar, tanto en lo individual como en grupo. Por lo que, a partir de los autores revisados, se propone la siguiente hipótesis para la presente investigación:

- H1: un mayor nivel de *sensemaking* se asocia con un mayor compromiso estratégico.

2.3 Inclusión

Westley (1990) define inclusión como la participación de los gerentes en las conversaciones estratégicas, así como la posibilidad de negociar recursos. Él considera

las conversaciones estratégicas como las interacciones específicas entre los niveles superiores y subordinados. Adicionalmente, apunta que la falta de inclusión origina ausencia de energía alrededor de las iniciativas estratégicas; explica también cómo los mandos medios se sentirán incluidos y energizados en la medida que se les permite dominar el sentimiento o las reglas del encuadre en una conversación estratégica, así como si se les da acceso a las reglas del juego. Para [Westley \(1990\)](#), la inclusión de los mandos medios en las conversaciones institucionales es determinante en la motivación que tengan hacia la implementación de la estrategia; sí participan en las conversaciones estratégicas y tienen posibilidad de un cierto dominio en estas discusiones tendrán más probabilidades de sostener altos niveles de energía alrededor de asuntos estratégicos. En adición, [Floyd y Wooldridge \(1997\)](#) identificaron que la inclusión es un proceso tanto ascendente como descendente. En una línea divergente, [Pappas y Wooldridge \(2007\)](#) identificaron que los mandos medios que establecen límites, son más activos estratégicamente.

[Aherne, Lam y Kraus \(2014\)](#) consideran que la inclusión de los gerentes en el proceso de la estrategia puede generar en ellos roles divergentes, desde el buscar convencer de alternativas estratégicas a la dirección, hasta facilitar la adaptabilidad de los niveles operativos; estos roles divergentes que retan la lógica dominante de la firma, ayudan a las organizaciones a entrar a nuevos mercados y mejorar el desarrollo de nuevas capacidades.

[Ramesehan et al. \(2013\)](#) definen inclusión cómo el grado en el que los mandos medios están involucrados y participan en la formulación y desarrollo de la estrategia. Esta participación tenderá a reforzar el desarrollo de la estrategia, dada la cercanía de los mandos medios con los clientes y otros grupos de interés, lo que permite la inclusión de temas estratégicos en la planeación y operación del día a día. Adicionalmente, los autores afirman que la inclusión de los mandos medios en la elaboración de la estrategia los provee de un claro entendimiento y dirección de los objetivos de la organización, lo que mejora su compromiso con la estrategia mediante: a) generación de opciones estratégicas; b) la evaluación de opciones estratégicas; c) el desarrollo de detalles acerca de las opciones estratégicas; y d) la realización de las acciones necesarias para realizar los cambios.

Por lo que, al revisar la literatura sobre la inclusión, se propone la siguiente hipótesis para la presente investigación:

- H2: un mayor grado de inclusión se asocia con un mayor compromiso estratégico.

2.4 Conflicto de intereses

[Guth y MacMillan \(1986\)](#) definen conflicto de intereses como la falta de alineamiento entre las metas de los mandos medios y las metas de la organización; sugieren que los mandos medios con poco o nulo compromiso con la estrategia formulada por la dirección, pueden crear

obstáculos significativos para su implementación. Los autores argumentan que los mandos medios están más motivados por la percepción de sus propios intereses, a menos que coincidan con los de la dirección. El nivel de esfuerzo que un mando medio dedicará a la implementación de la estrategia dependerá de la percepción que tenga del éxito de dicha implementación y de cómo esta conducirá a lo que desea; así dedicará poco esfuerzo sí: a) cree que tiene poca probabilidad de implementarla exitosamente, b) aunque lo implemente de forma exitosa los resultados de la organización no se alcanzarán y c) los resultados de la organización pudieran no satisfacer sus metas particulares. [Guth y MacMillan \(1986\)](#) también demostraron que los mandos medios tienden a intervenir en los procesos de toma de decisiones cuando sus intereses están en juego. Para esto consideraron dos dimensiones principales: el impacto sobre el área de control del mando medio y el éxito probable de la intervención; por lo que el mando medio pudiera tomar dos posturas en las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones; una posición a favor o una posición de resistencia.

En este sentido, [Huy \(2011\)](#) considera que la razón por la que los mandos medios apoyan o se oponen a las acciones dictadas por la dirección, se asume por sus propios intereses, y las emociones que sienten como resultado del impacto posible de una nueva estrategia en sus intereses personales. Resalta el autor la importancia de las emociones del mando medio en la implementación, la noción de interés personal, y en la identidad social que estimula a los mandos medios a apoyar la implementación mientras sus intereses no estén en riesgo. También muestra el investigador que los directivos pueden apoyar la implementación de la estrategia si buscan entender y direccionar las emociones de los mandos medios en el lugar de trabajo, las dimensiones que consideraron fueron: bienestar, problema de la agencia, control, certeza, consistencia con metas, y adherencia a normas morales.

[Smith \(2014\)](#) define conflicto de intereses como la falta de alineación de las metas particulares de los mandos medios y su área de control con las de la organización; sin embargo, en su investigación encontró que menos de la mitad de los encuestados respondió que sus metas personales estaban alineadas con la estrategia de la organización lo que pudiera indicar que el conflicto entre los intereses personales del mando medio y las metas de la organización no tengan una estrecha relación.

Con base en estos autores, se genera la siguiente hipótesis para la presente investigación:

- H3: un menor nivel de conflicto de intereses se asocia con un mayor compromiso estratégico.

3. Metodología

En esta sección se presenta el contexto de la investigación, una descripción del diseño metodológico, se define cómo medir las variables con sus respectivas escalas y se presentan las pruebas de validez.

La presente investigación es del tipo cuantitativo, exploratorio, no experimental y transversal. Las unidades de análisis de la investigación son las personas a cargo de las funciones gerenciales correspondientes al mando medio en una organización. Las características definidas para filtrar a los sujetos de estudio son: el tener por lo menos una persona a cargo, activos laboralmente y estar inscritos o haber concluido un programa de posgrado en alguna área de negocios en México. No se excluyeron de la muestra a sujetos por su edad, género, antigüedad en el puesto, actividad económica, tamaño, ni tipo de organización.

Como método de análisis de los datos se usa una regresión logística, ya que "permite el uso de variables independientes continuas y categóricas (estas últimas por medio de su codificación a variables ficticias), cuenta con contrastes estadísticos directos, tiene capacidad de incorporar efectos no lineales y es útil para realizar diagnósticos" (Alderete, 2006, p. 53). Por otra parte, es un modelo alternativo a la regresión lineal que tiene la ventaja de no requerir supuestos como el de normalidad o de homocedasticidad, los cuales en muchas investigaciones son difíciles de cumplir (Ferre-Jaén, 2017). Debido a que "la regresión lógica es un tipo especial de regresión que se utiliza para predecir y explicar una variable categórica binaria (dos grupos)" (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, p. 251), para el análisis de la variable de estudio compromiso estratégico, se segmentan los sujetos de la muestra en dos grupos: aquellos empleados que tienen un compromiso estratégico superior a la media de la muestra y aquellos que lo tienen inferior a la media.

Considerando que la presente investigación tiene 3 variables predictoras, se seleccionó una muestra de 200 mandos medios a fin de cumplir con la recomendación de Hair et al. (1999, p. 262) para los estudios con regresión logística donde "sugieren un ratio de 20 observaciones por cada variable predictora".

Debido a que se requirió de una participación voluntaria de los informantes, el levantamiento de la muestra fue por conveniencia o no probabilística (Anderson, Sweeney, Williams, 2012). Así mismo, para no incurrir en un sesgo por ubicación se decidió practicar la encuesta en 3 ciudades diferentes a trabajadores de diversas empresas y organismos.

Con el fin de medir la variable dependiente compromiso estratégico y las variables independientes *sensemaking*, inclusión y conflicto de intereses, se diseñó un cuestionario en una versión inicial de 10 ítems por constructo, a partir de las herramientas identificadas en la revisión de la literatura. Cada ítem se evalúa con una escala Likert de 5 elementos, con base en Ford y Richardson (2013).

Para la presente investigación se define el compromiso estratégico (Comp_Est) como el grado en el que el mando medio presenta comportamientos, genera acciones de entendimiento y de apoyo hacia la implementación de la estrategia dictada por la dirección de la organización. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Noble y Mokwa (1999); Ford et al. (2003); Gagnon et al. (2008); Barton y Ambrosini (2013) y Ramesehan

et al. (2013), y se seleccionaron afirmaciones como: "estoy dispuesto a adaptar mis comportamientos para llevar a cabo de forma exitosa la implementación de las estrategias de mi empresa".

La variable *sensemaking* se definió como el proceso social de construcción de significado en eventos que salen de lo común en la organización, en el cual el mando medio entiende, interpreta y es capaz de transmitir su idea de cómo debería ser la implementación de la estrategia, y logra el apoyo de sus jefes y personas a cargo. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Weick (1995); Balogun y Johnson (2004); Rouleau (2005); Roleau y Balogun (2011); Cornelissen (2012); Maitlis y Christianson (2014) y Sandberg y Tsoukas (2014), y se seleccionaron afirmaciones como: "en todas las ocasiones me aseguro que mi equipo entienda de forma efectiva el significado de las acciones emprendidas por la dirección".

La variable inclusión se definió como el involucramiento de los mandos medios en el diseño e implementación de la estrategia, así como, la posibilidad de negociar recursos y alternativas para realizar las acciones dictadas por la dirección. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Westley (1990); Ramesehan et al. (2013) y Aherne et al. (2014), y se seleccionaron afirmaciones como: "todas las veces que participo en el proceso de diseño de la estrategia me comprometo a implementarla de mejor manera".

Conflicto de intereses (Conf_de_Int) se definió como la inconsistencia entre las metas del mando medio y las de la dirección, así como el impacto que pudieran tener sobre el área de control del mando medio las acciones dictadas por la dirección, lo que pudiera ocasionar comportamientos divergentes con el compromiso estratégico. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Guth y MacMillan (1986); Huy (2011) y Smith (2014), y se seleccionaron afirmaciones como: "mis intereses personales son más importantes para mí que los intereses de la empresa".

La aplicación de la encuesta en su versión final se hizo en forma presencial, con cuestionarios impresos en papel. El encuestador instruyó a los mandos medios a contestar de acuerdo con lo que en ese momento ocurría en su empresa. Como parte del proceso de confiabilidad, los cuestionarios contestados se clasificaron y se eliminaron aquellos que no tenía la información completa o que no cumplían con las características necesarias. Se hizo una doble captura de la información.

Se corrió una prueba piloto de la herramienta y se hizo un análisis factorial a los ítems para evaluar la validez discriminante y convergente de las medidas; adicionalmente, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach por constructo como un indicador de la consistencia interna de las escalas. A partir de las medidas de validez y fiabilidad de los constructos del cuestionario, se decidió reducir el mismo en una versión depurada del instrumento que consta de 17 ítems.

A la muestra final aceptada (N=157) se le aplicó la versión

depurada del instrumento, y se obtuvieron los siguientes valores de confiabilidad de los constructos: a) compromiso estratégico, 4 ítems, con cargas rotadas entre 0,610 y 0,724, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos r dentro de un rango de 0,244 y 0,478, y una alfa de Cronbach de 0,683; b) *sensemaking*, 5 ítems, con cargas rotadas entre 0,453 y 0,783, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos r dentro de un rango de 0,128 y 0,587, y una alfa de Cronbach de 0,777; c) inclusión, 5 ítems, con cargas rotadas entre 0,404 y 0,739, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos r dentro de un rango de 0,190 y 0,397, y una alfa de Cronbach de 0,668; d) conflicto de intereses, 3 ítems, con cargas rotadas entre 0,466 y 0,845, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos r dentro de un rango de 0,292 y 0,625, y una alfa de Cronbach de 0,647. La varianza total explicada de los 4 componentes es del 47,163% acumulado (esta varianza pudiera haber sido mayor si se hubieran seleccionado otros componentes con autovalores superiores a 1, pero no fue posible por ser desechados estos al resultar con menos de 3 ítems).

Con respecto a los valores obtenidos en las alfas de Cronbach, de acuerdo con Nunally (1978), los valores cercanos a 0,70 son significativos para una investigación exploratoria, por lo que son considerados los constructos como confiables.

4. Resultados

En esta sección se presentan las características demográficas de la muestra, los estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson, la regresión logística, y las pruebas de hipótesis.

Contestaron la encuesta 200 mandos medios de diferentes organizaciones y empresas de las ciudades de México, Querétaro y Cancún, de los cuáles 21,5% no cumplían con alguna de las características deseadas, o no contestaron completo el cuestionario, por lo que el estudio se realizó con 157 cuestionarios útiles (el 78,5% de la muestra inicial). La escolaridad de los mandos medios de la muestra es: licenciatura terminada 72,0%, maestría terminada 27,4%, doctorado terminado 0,6%; edad promedio: 33,2 años; sexo: masculino 70,7%, femenino 29,3%; antigüedad promedio en el puesto: 4,0 años; número de personas a cargo en promedio: 25,5; actividad económica de la organización: servicios 40,4%,

otros 22,4%, comercio 21,8%, manufactura y logística 10,8%, turismo 4,5%; tamaño de la organización: grande 73,3%, pequeña 14,0%, mediana 7,3%, micro 5,3%; tipo de organización: privada 77,1%, cotiza en bolsa 17,2%, sector público 4,46%, y asociación civil 1,3%.

El tamaño de la muestra para los análisis seleccionados es adecuada al presentar una medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de 0,749 y una prueba de esfericidad de Bartlett con aproximación de Chi-cuadrada de 1251,597; grados de libertad (gl) 378, y un p-valor < 0,001.

En la tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas de los constructos y resultados del análisis de correlación. En esta se destaca que la media y desviación estándar de las variables *sensemaking* y compromiso estratégico son similares, ya que la mayor parte de los encuestados contestó con valores positivos entre 1,5 y 2,0 (la escala es de -2 a 2). El coeficiente de correlación de Pearson en la relación de *sensemaking* e inclusión con compromiso estratégico fue significativa y prácticamente similar ($r = 0,502$; $r = 0,461$). En el caso de conflicto de intereses, la mayoría de los encuestados contestó con valores negativos entre -0,5 y -1,0 y fue la variable con una mayor desviación estándar (SD=0,804; casi el doble de las otras), y los valores de la correlación de Pearson del conflicto de intereses mantuvieron signo negativo en su relación con el compromiso estratégico, y en particular éste fue no significativo ($r = -0,138$).

Para probar las hipótesis se decidió realizar una regresión logística (*Logit Regression*) (Hair et al., 1999; Ferre-Jaén, 2017; Alderete, 2006). El análisis de regresión logística requiere que la variable dependiente sea dicotómica, por lo que se construyó una nueva variable, compromiso estratégico logístico (Comp_Est_Log), a partir del siguiente criterio: Comp_Est_Log = 1 si Comp_Est \geq 1,559 y Comp_Est_Log = 0 si Comp_Est < 1,559. El valor de corte para definir la presencia o ausencia del compromiso se definió a partir del valor promedio obtenido de la muestra 1,559, por lo que los valores superiores a 1,559 se caracterizan como comprometidos (hay 93 casos identificados como comprometidos) y los inferiores como no comprometidos (64 casos como no comprometidos). En la figura 1 se presenta el histograma de la variable dependiente, así como su valor de corte.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson.

Constructo	N	Descriptivos		Correlaciones de Pearson		
		Media	SD	1	2	3
1 Comp_Est	157	1,559	0,445	1		
2 <i>Sensemaking</i>	157	1,511	0,428	0,502**	1	
3 Inclusión	157	1,459	0,452	0,461**	0,433**	1
4 Conf_de_Int	157	-0,758	0,804	-0,138	-0,181*	0,007

Nota: Comp_Est equivale a compromiso estratégico. Conf_de_Int equivale a conflicto de intereses. ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05. SD: desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

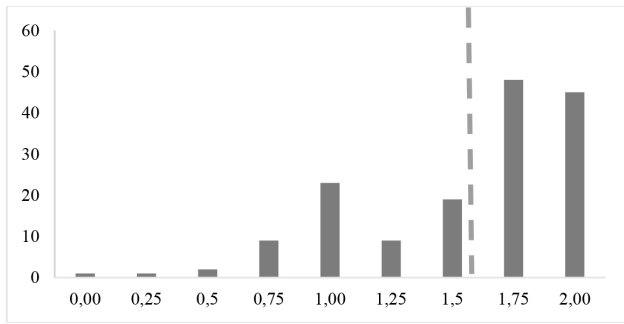


Figura 1. Frecuencia de resultados de la variable compromiso estratégico (N=157).

Nota: la barra punteada se ubica en el valor medio 1,559. La línea punteada corta en el promedio de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

Al calcular la regresión logística, a partir de la información de los 157 sujetos, se obtuvo como resultado una ecuación proyectiva probabilística con características estadísticamente significativas (Chi-Sq de 49,49; gl de 3; con un p-valor < 0,001), la cual tiene un favorable nivel predictivo para la variable dependiente (R - sg (adj.) de 21,90%). Dado lo anterior, la ecuación resultante es:

$$P(\text{Comp_Est_Log} = 1) = P(\text{Comp_Est} \geq 1,559) = \frac{\exp(Y')}{1 + \exp(Y')} \quad [1]$$

Donde

$$Y' = -5,035 + 1,359 \text{ Sensmaking} - 0,002 \text{ Conf_de_Int} + 2,360 \text{ Inclusión} + e$$

Al analizar los coeficientes de la ecuación Logit se obtuvieron los resultados reportados en la [tabla 2](#).

Los resultados de la regresión logística son consistentes con los obtenidos por el análisis de regresión lineal, siendo los coeficientes de *sensmaking* e inclusión también relevantes y significativos para proyectar el compromiso estratégico (p-valor < 0,01 para ambos casos), mientras que el coeficiente de conflicto de intereses indica que tiene una relación negativa y a su vez no significativa (p-valor = 0,992).

Ahora bien, con respecto a los resultados para la primera hipótesis propuesta, H1: *un mayor nivel de sensemaking se asocia con un mayor compromiso estratégico*, se encontró que hay una relación significativa positiva entre *sensmaking* y compromiso estratégico, con lo que se acepta esta hipótesis

($r = 0,502$; p-valor < 0,01; Coef-reg-lineal: $B = 0,370$; p-valor < 0,01; Coef-reg-log: $B = 1,359$; p-valor < 0,01). También se encontró una relación significativa positiva entre inclusión y compromiso estratégico lo que concluye con la aceptación de H2: *un mayor grado de inclusión se asocia con un mayor compromiso estratégico* ($r = 0,461$; p-valor < 0,01; Coef-reg-lineal: $B = 0,303$; p-valor < 0,01; Coef-reg-log: $B = 2,360$; p-valor < 0,01). Pero no se encontró una relación significativa entre conflicto de intereses y compromiso estratégico; por lo que H3: *un menor nivel de conflicto de intereses se asocia con un mayor compromiso estratégico*, se rechaza ($B = -0,138$; p-valor > 0,05; Coef-reg-lineal: $B = -0,042$; p-valor = 0,265; Coef-reg-log: $B = -0,002$; p-valor = 0,992), lo que en principio pareciera ser consistente con [Guth y McMillan \(1986\)](#), sobre la relación inversa ente conflicto de intereses y compromiso estratégico.

Al hacer un análisis de la asociación de las tres variables en conjunto con el compromiso estratégico se determinó, con base en los resultados de la regresión logística, que aunque en la prueba de regresión se logró una R - sg (adj.) = 0,21905, con un valor Chi - Sq= 49,49, con un p-valor < 0,01, uno de los coeficientes, conflicto de intereses, no es representativo.

Si se dejan como variables predictivas sólo las variables identificadas como significativas, *sensmaking* e *inclusión*, con los mismos datos de los 157 sujetos, se obtuvo como resultado una regresión significativa (Chi - Sq= 49,49; p-valor < 0,001; R-sr(adj) = 22,37%) en donde mejoró ligeramente el poder explicativo del modelo al repudiar la variable conflicto de intereses. Dado lo anterior, la ecuación resultante es:

$$P(\text{Comp_Est_Log} = 1) = P(\text{Comp_Est} \geq 1,559) = \frac{\exp(Y')}{1 + \exp(Y')} \quad [2]$$

Donde

$$Y' = -5,034 + 1,360 \text{ Sensmaking} + 2,359 \text{ Inclusión} + e$$

Siendo ambos coeficientes significativos y relevantes (*sensmaking*: 95% CI [0,380 a 2,341]; z-Val = 2,75; p-valor < 0,001; VIF = 1,07; Inclusión: 95% CI [1,267 a 3,451]; z-Val = 4,23; p-valor < 0,001; VIF = 1,07).

La regresión logística es una técnica utilizada para modelar probabilidades de ocurrencia de un evento en función de otros factores. Por lo que, para una mejor interpretación de los resultados se presenta la [tabla 3](#),

Tabla 2. Matriz de coeficientes del análisis de regresión logística.

Constructo	Coficiente	SE Coef	95% CI	z-Val	P-valor	VIF
Constante	-5,035	0,961	[-6,919 a -3,151]	-5,24	0,000	
<i>Sensmaking</i>	1,359	0,511	[0,358 a 2,360]	2,66	0,008	1,11
Inclusión	2,36	0,56	[1,263 a 3,456]	4,22	0,000	1,08
Conf_de_Int	-0,002	0,247	[-0,487 a 0,482]	-0,01	0,992	1,04

Nota: SE Coef, indica la desviación estándar del coeficiente de regresión. CI, indica el intervalo de confianza del coeficiente de regresión. Z-Val, es el valor que toma el coeficiente dentro de una normal estandarizada. VIF (variance inflation factor) mide cuánto se infla la varianza de los coeficientes de regresión estimados en comparación con las variables predictoras (si VIF = 1, indica que no hay correlación; si $1 < VIF < 5$, indica una correlación moderada).

Fuente: elaboración propia.

la cual reporta las probabilidades de un mando medio de obtener compromiso estratégico superior a la media en función a sus niveles de inclusión y *sensemaking*.

5. Conclusiones

El objetivo del presente estudio fue definir la relación que hay entre las variables inclusión, *sensemaking* y conflicto de intereses con el compromiso estratégico en una muestra de mandos medios mexicanos con estudios de posgrado.

Los resultados del presente estudio muestran, para el caso de México, que existe una relación positiva y significativa entre el *sensemaking* y el compromiso estratégico, lo que es coincidente con Weick (1995); Balogun y Johnson (2004); Rouleau (2005); Roleau y Balogun (2011); Cornelissen (2012); Maitlis y Christianson (2014) y Sandberg y Tsoukas (2014), del mismo modo existe una relación positiva y significativa entre inclusión y compromiso estratégico, lo que es coincidente con Westley (1990); Ramesehan et al. (2013) y Aherne et al. (2014).

Adicionalmente, no se encontró relación significativa entre conflicto de interés y compromiso estratégico.

Por otra parte, si los elementos de *sensemaking* e inclusión se identifican concurrentemente en un mando medio en México, entonces se tiene un fuerte nivel predictivo sobre su compromiso estratégico. Ambos elementos, por separado o en conjunto, predicen si un mando medio mexicano está dispuesto a dar un esfuerzo adicional para realizar lo necesario para lograr una adecuada implementación de la estrategia, catalizando los comportamientos acordes de sus subordinados y consiguiendo los apoyos de sus jefes.

Ahora bien, el mando medio es la figura central en la implementación de la estrategia, de ahí la importancia por parte de la dirección de lograr que ellos estén en la mejor disposición de llevar a cabo las acciones correspondientes. En el caso específico de México, hay una preocupación particular para que los mandos medios realicen de la mejor forma esta tarea, a fin de incrementar la competitividad de las organizaciones, y por ende del país, con las repercusiones positivas que implica.

Tabla 3. Probabilidad para conseguir un compromiso estratégico superior a la media.

Inclusión	<i>Sensemaking</i>	Probabilidad de que el mando medio tenga compromiso estratégico > media
Alto	Alto o Medio	1,000
	Bajo	0,947
Medio	Alto	1,000
	Medio	0,463
	Bajo	0,000
Bajo	Alto, Medio, Bajo	0,000

Considerando los siguientes intervalos para las variables independientes: alto para los valores superiores al promedio de la muestra más una desviación estándar y bajo para los valores inferiores al promedio de la muestra menos una desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

En particular parece ser que el mejor camino para incrementar la probabilidad de que un mando medio con estudios de posgrado tenga compromiso estratégico, es el incluirlos en la formulación de la estrategia y apoyarlos en el proceso social de construcción de significado.

Las implicaciones gerenciales de esta conclusión resultan interesantes, puesto que es un punto de vista a considerar por la dirección de la organización que desee implementar con mayores posibilidades de éxito su estrategia.

Sin embargo, para el caso mexicano, no se pudo demostrar que el conflicto de intereses tiene una relación significativa con el compromiso estratégico; situación similar a la que encontró Smith (2014), quien aseveró que el conflicto entre los intereses personales del mando medio y las metas de la organización pudieran no tener una estrecha relación. Siendo estas tesis contrarias a los hallazgos de Guth y MacMillan (1986) quienes determinaron que cuando los mandos medios sienten sus intereses en riesgo, presentarán comportamientos contrarios a la implementación de la estrategia, desde retrasos hasta sabotaje.

Por lo anterior, un punto pendiente a profundizar en los subsiguientes estudios debería ser el ahondar más sobre las características y subconstructos de la variable conflicto de intereses de los mandos medios, en particular para el caso de México, para tratar de comprender cuáles de ellos están a favor y cuáles en contra del compromiso estratégico.

Dos limitaciones del estudio, que pueden ser subsanadas en futuras investigaciones, fueron: i) el proceso que se utilizó para el levantamiento de la muestra, por conveniencia (no probabilística), ii) que la encuesta a mandos medios se aplicó sólo en tres ciudades.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ahearne, M., Lam, S. y Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: the role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2086>
- Alderete, A.M. (2006). Fundamentos del análisis de regresión logística en la investigación psicológica. *Evaluar*, 6, 52-67.
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y economía*. Ciudad de México: Cengage.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior – ANUIES. (2017). Anuarios estadísticos de educación superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Recuperado el 7 de marzo de 2018 de: <http://www.anui.es.mx/>
- Araque-Jaimes, D.L., Sánchez-Esteva, J.M., Uribe, A.F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Balogun, J. y Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle managers *sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. <http://dx.doi.org/10.1017/CB09780511618925.013>

- Barton, L. y Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Beck, T.E. y Plowman, D. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 835-939. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0451>
- Bilancio, G. (2006). *Estrategia: equilibrio entre el caos y el orden para anticipar*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Buss, W.C. y Kuyvenhofen, R. (2011). Perceptions of european middle managers of their role in strategic change. *Global Journal of Business Research*, 5(5), 109-119.
- Cornelissen, J. (2012). Sensemaking under pressure: the influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23(1), 118 - 137. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0640>
- Currie, G. y Procter, J.S. (2005). The Antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x>
- Dutton, J. y Ashford, S. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Ferre-Jaén, M. E. (2017). *Regresión logística. Estadísticos para investigación: introducción a R*. Universidad de Murcia (Apuntes del curso FEIR45). Recuperado el 12 de junio de 2018 de: <http://gauss.inf.um.es/feir/45/>
- Floyd, S. y Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 25(1), 154-177. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Floyd, S. y Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Ford, J., Weissbein, D. y Plamondon, K. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20(1) 159-185. <http://dx.doi.org/10.1080/07418820300095491>
- Ford, R.C. y Richardson, W.D. (2013). Ethical decision making: a review of the empirical literature. En Michalos A., Poff D. (eds) *Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Advances in Business Ethics Research (A Journal of Business Ethics Book Series)*, vol 2. Dordrecht: Springer.
- Gagnon, M., Jansen, K. y Michael, J. (2008). Employee alignment with strategic change: a study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 425-443.
- Guth, W. y MacMillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 57-73. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante* (5 Ed. Edición). Madrid: Prentice Hall.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. <http://dx.doi.org/10.2307/3094890>
- Huy, Q. (2011). How middle manager's group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387-1410. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.961>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística - INEGI. (2016). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado el 9 de noviembre de 2017 de: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017>
- Índice de Competitividad Internacional- IMCO. (2017). Índice de Competitividad Internacional. Instituto Mexicano para la Competitividad. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de: <http://imco.org.mx/indices/#/#indices>
- King, A.W. y Zeithamal, C.P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99. <http://dx.doi.org/10.1002/1097>
- Kohtamäki, M., Mäkelä, M. y Rönkkö, M. (2011). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(2), 159-178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
- Lê, J.K. y Jarzabkowski, P.A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 347-568. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12076>
- Maitlis, S. y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <http://dx.doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Marín-Idárraga, D.A. y Losada, L.A. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134) 88-99. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Noble, C. y Mokwa, M. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4). 57-73. <http://dx.doi.org/10.1177/002224299906300406>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2015). *Education at Glance*. OECD. Recuperado el 7 de enero de 2018 de: <http://www.oecd.org/education/>
- Pappas, J. y Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: an investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44 (3), 323-341. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00681.x>
- Rameseshan, B., Ishak, A. y Rabbane, F. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Management*, 21(6), 465-483. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.804858>
- Rivero, A.G. y Dabos, G.E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Roleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Roleau, L. y Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior, British Journal of Management*, 36(S1), S6-S32. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1937>
- Smith, B. (2014). Capturing an elusive phenomenon: developing and testing a multiple perspective model of marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 16-40. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.817477>
- Teurlier, R. y Roleau, L. (2013). Middle manager's sensemaking and interorganizational change initiation: translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Wooldridge, B., Schmid, T. y Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190 - 1221. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308324326>