

Influencia del contexto social organizacional en el comportamiento estratégico de los gerentes intermedios y su relación con el ambiente organizacional

Influence of the organizational social context on the strategic behavior of middle managers and their relationship with the organizational environment

Luis Enrique Lobatón Gonzales
Consortio de Universidades (Lima)
llobatong@pucp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1209-0707>

Fecha de recepción: 16 de septiembre de 2021

Fecha de aprobación: 4 de noviembre de 2021

Fecha de publicación: 31 de diciembre de 2021

Diversas investigaciones resaltan el rol que desempeñan los gerentes intermedios en los resultados organizacionales, estudiando su comportamiento estratégico; pero se conoce poco sobre los factores que influyen en el surgimiento de tales comportamientos y su relación con el ambiente organizacional. Empleando una investigación bibliográfica, el artículo tiene como objetivo elaborar proposiciones sobre cómo el contexto social organizacional, formado entre la alta gerencia y los gerentes intermedios, influye en la aparición de un comportamiento estratégico divergente o convergente de los gerentes intermedios en diferentes ambientes organizacionales. Las propuestas se basan en la teoría de la autodeterminación y teoría del comportamiento de las organizaciones. Este artículo propone que el estilo de apoyo a la autonomía de la alta gerencia se relacionará positivamente con los ambientes de incertidumbre, mediado por el comportamiento divergente de los gerentes intermedios; y que el estilo de control se relacionará positivamente con ambientes estables, mediado por el comportamiento convergente.

Palabras clave: comportamiento estratégico, gerentes intermedios, contexto social organizacional

Various investigations highlight the role that middle managers play in organizational results by studying their strategic behavior, but little is known about the factors that influence the emergence of such behaviors and their relationship with the organizational environment. Using bibliographic research, this article aims to elaborate propositions of how the organizational social context, formed between senior management and middle managers, influences the appearance of a divergent or convergent strategic behavior of middle managers in different organizational environments. The proposals are based on the theories of self-determination and of the behavior of organizations. This article proposes that the autonomy support style of senior management will be positively related to environments of uncertainty, mediated by the divergent behavior of middle managers; and that the control style will be positively related to stable environments, mediated by convergent behavior.

Keywords: strategic behavior, middle managers, organizational social context

1. Introducción

Desde una perspectiva social, el contexto organizacional o el comportamiento que tiene lugar dentro de las organizaciones indican que las relaciones que se forman entre las personas son de suma importancia porque pretenden construir sistemas que permitan compartir significados, compromisos mutuos e intercambio de recursos en la creación de valor organizacional (Bouty, 2000; Day, 2000; Griffin, 2007; Johns, 2006; Russo *et al.*, 2013). Según Johns (2001), el contexto organizacional «proporciona limitaciones u oportunidades para el comportamiento y las actitudes en los entornos organizacionales» (p. 32).

El contexto organizacional es materia de estudio desde el campo de la psicología organizacional. La investigación de Antonakis *et al.* (2003), por ejemplo, informó cómo el liderazgo puede verse afectado por las características ambientales dinámicas o estables. El estudio de Porter y McLaughlin (2006), por su parte, señala «una relativa falta de atención a cómo el contexto organizacional [...] afecta áreas específicas del comportamiento individual y grupal» (p. 559), refiriéndose a la motivación y el liderazgo; mientras que Graen y Uhl-Bien (1995) identificaron que la relación líder-miembro afecta el comportamiento.

A estas investigaciones se han sumado más recientemente los aportes conceptuales de la teoría de la autodeterminación (TAD *et al.*, 2000; 2017), que es una teoría de la motivación. Se centra en identificar cómo la persona se desarrolla en diferentes circunstancias, eligiendo y regulando de manera reflexiva y congruente su comportamiento, el cual depende en gran medida, sin embargo, del contexto social. Este contexto puede apoyar o impedir el éxito de las personas a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación que, aunque no son parte del presente estudio, son importantes para la TAD (Deci & Ryan, 2000).

Según la TAD, el contexto social surge de la relación proximal entre dos personas, como pueden ser el profesor y el estudiante en el aula (Matos *et al.*, 2018); el entrenador y el deportista en la competencia deportiva (Bartholomew *et al.*, 2011); o la autoridad/jefe/supervisor y el trabajador/supervizado/miembro en las organizaciones laborales (Chong *et al.*, 2021).

La TAD destaca cómo las características del contexto social que rodea al trabajador pueden apoyar o impedir el desarrollo de características valoradas para la organización como la creatividad, el compromiso o la productividad (Ryan & Deci, 2017). Asimismo, la investigación de la TAD destaca el papel de los estilos de gestión de los gerentes (Kanat-Maymon *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2019). Para cumplir con su rol, los gerentes adoptan dos estilos de gestión: el de apoyo a la autonomía, que promueve el funcionamiento efectivo de la persona, un mejor rendimiento, y ofrece tareas interesantes y desafiantes; o el estilo controlador, que conduce a comportamientos no óptimos mediante recompensas o castigos, la restricción en la participación, evaluaciones, plazos, vigilancia y comentarios negativos (Ryan & Deci, 2000, 2017).

Trasladando el concepto de contexto social de la TAD al dominio de la teoría del comportamiento de las organizaciones, se identifica que entre la alta gerencia y los gerentes intermedios existe una íntima relación. Ambos son actores internos clave de la organización que asumen la responsabilidad de una relación estrecha para asegurar el desempeño de la organización (Argote & Greve, 2007). La alta gerencia reconoce la importancia de la acción

colectiva con los gerentes intermedios, quienes cumplen el rol de articuladores entre la alta gerencia y los niveles operativos, convirtiéndolos en «la única persona en condiciones de juzgar si las cuestiones [estratégicas] se están considerando en el contexto adecuado» (Bower, 1972, pp. 297-298). La relación facilita la formación de estrategias como un proceso que involucra a los gerentes intermedios y la alta gerencia (Floyd & Wooldridge, 1992). Como consecuencia de la relación proximal entre estos dos personajes, surge un contexto social organizacional cuya interfaz está formada por la acción colectiva entre estos dos actores (Ahearne *et al.*, 2014; Dutton & Ashford, 1993; Ryan & Deci, 2000; 2017).

Otro factor que influye en la creación del contexto social organizacional es el ambiente de los negocios. Identificado como uno de los siete componentes claves de la gestión estratégica, el ambiente organizacional donde se desenvuelven las empresas—descrito como estable o dinámico— es uno de los factores que pueden explicar las razones de éxito de cualquier organización (Nag *et al.*, 2007).

En la actualidad, existe una gran cantidad de mercados en los cuales los gerentes concentran su atención; por lo tanto, el tipo de organización que se analiza en el presente estudio se limita atendiendo al tamaño como parámetro para explicar la influencia del medio ambiente.

Por un lado, se encuentran las organizaciones grandes, con recursos y economías de escala, que participan en el mercado global y poseen procedimientos estandarizados, mecanizados y complejos que logran estabilizar el mercado por largos periodos. Estas operan en mercados estables y predecibles donde los clientes quieren un producto estándar al precio más bajo y la innovación a menudo no es necesaria (Miller, 1982). Los gerentes que se unen a esas empresas sienten la imposición de un número excesivo de reglas y se ven obligados a cumplir con las estrategias organizacionales, limitando el entusiasmo y compromiso (Daft, 2010). En estos entornos, relativamente predecibles y estables, los gerentes intermedios tienen menos participación en las decisiones y se ven obligados a ejecutar la estrategia planificada (Tarakci *et al.*, 2018). Cuando la estrategia represente un patrón integrado y requiera de acciones hacia una dirección anteriormente trazada, el comportamiento de los gerentes intermedios será coherente con una estrategia deliberada (Mintzberg, 1989).

En el otro lado se encuentran las empresas pequeñas, cuyas escalas de poco tamaño pueden proporcionarles ventajas significativas en términos de reacción rápida a las necesidades cambiantes del cliente y a las condiciones variables del entorno y del mercado (Pil & Holweg, 2003). La innovación de productos es generalmente más frecuente y útil en entornos dinámicos como el de la industria del *software*, en los que los productos y las prácticas cambian rápidamente (Duncan, 1972). En estos contextos complejos, dinámicos y de incertidumbre, los gerentes intermedios aumentan su participación estratégica para mejorar la calidad de las decisiones y esperan de la alta gerencia la creación de un contexto social organizacional donde las personas se sientan cómodas de examinar críticamente las decisiones estratégicas (Wooldridge & Floyd, 1990). También permite a la alta gerencia desarrollar una serie de decisiones en modo adaptativo de manera colaborativa con los gerentes intermedios, obteniendo estrategias emergentes (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985).

Este tipo de comportamientos, mostrado por los gerentes intermedios frente al ambiente organizacional, permitió a Floyd y Wooldridge (1992) proponer una tipología relacionada a la participación de los gerentes intermedios en la estrategia basada en su comportamiento y conocimiento. Por un lado, se encuentran los divergentes, que apoyan los procesos de cambio y apoyan las alternativas estratégicas; y, por otro, se encuentran los integradores, encargados de la implementación de las estrategias deliberadas. Sin embargo, diversos investigadores (De Haas & Algera, 2002; Tarakci *et al.*, 2018) categorizaron estos dos tipos de comportamientos estratégicos como divergentes y convergentes.

Se tiene entonces que el comportamiento estratégico divergente implica la búsqueda de nuevas iniciativas estratégicas y la defensa ante la alta gerencia, mientras que el comportamiento convergente está delimitado a la implementación de la estrategia deliberada, trasladándola a niveles inferiores para su implementación (Tarakci *et al.*, 2018).

Comprender los factores que influyen en por qué los gerentes intermedios se involucran en comportamientos estratégicos divergentes o convergentes es de mucha importancia para las organizaciones, porque estos gerentes son los que a menudo reconocen la necesidad de un cambio estratégico antes que la alta gerencia y se involucran en comportamientos adaptativos emergentes como respuesta (Burgelman, 1991; Floyd & Lane, 2000; Wooldridge *et al.*, 2008).

Estudiar estos tipos de comportamientos estratégicos está orientado a ampliar el conocimiento sobre el comportamiento de las organizaciones y actualizarlo para incorporar la comprensión de las influencias ambientales y las relaciones individuales y sociales (Ocasio, 1997). En primer lugar, se encuentra el estilo motivacional de la alta gerencia, dado su rol de supervisora directa y fuente de apoyo próximo. Un estilo gerencial que apoye a la autonomía nutre de recursos internos a los gerentes intermedios para que estén más motivados e involucrados en los intereses de la organización y con el sentido del valor de su trabajo. Por el contrario, un estilo de control implica el ejercicio de la autoridad por medio del uso de factores externos como incentivos, sanciones, vigilancia y presión para pensar, sentir o comportarse de formas específicas (Gagné & Deci, 2005; Güntert, 2015; Hardré & Reeve, 2009; Kanat-Maymon & Reizer, 2017).

A continuación, sería responsabilidad de la alta gerencia establecer el tipo de contexto social organizacional que se adecue a ambientes estables o dinámicos, porque el éxito de la organización depende de en qué medida las personas responsables comparten las mismas suposiciones y han sido preparadas adecuadamente (Ng & Feldman, 2010; Schein, 2010).

Si bien los argumentos presentados anteriormente han sido discutidos o yacen implícitos en la teoría existente, no hay investigación empírica que demuestre una conexión entre los estilos motivacionales de apoyo a la autonomía o de control que exhibe la alta gerencia con el tipo de comportamiento estratégico divergente o convergente de los gerentes intermedios, ni con cómo los ambientes dinámicos o estables pueden influir en estas relaciones.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio consiste en elaborar proposiciones sobre cómo el contexto social organizacional, formado entre la alta gerencia y los gerentes intermedios, influye en la aparición de un comportamiento estratégico divergente o convergente en los gerentes intermedios en diferentes ambientes organizacionales; y, más

específicamente, qué tipo de estilo motivacional adoptaría la alta gerencia para influir en la aparición de un comportamiento estratégico divergente o convergente de los gerentes intermedios influenciado por el ambiente organizacional estable o de incertidumbre.

Para redactar las proposiciones, este trabajo utilizó la investigación bibliográfica como metodología de investigación, la cual consideró la revisión y el análisis de artículos científicos, tanto empíricos como teóricos (Bailey, 2008), en los temas de comportamiento organizacional y de la TAD. Se considera una investigación bibliográfica argumentativa (Bailey, 2008; Páramo, 2013) porque, a través de teorías y evidencia, se respaldarán las propuestas respecto a la relación entre los estilos motivacionales de apoyo a la autonomía o de control que exhibe la alta gerencia y el tipo de comportamiento estratégico divergente o convergente de los gerentes intermedios, considerando también cómo los ambientes dinámicos o estables influyen en ello.

Por consiguiente, el presente trabajo aporta a la literatura en tres dimensiones distintas. Inicialmente, contribuye al estudio novel de la relación entre los estilos motivacionales de la autoridad/jefe/supervisor y el trabajador/supervisado/miembro y los comportamientos estratégicos. En segundo lugar, aporta conocimiento a la gestión de las organizaciones con un enfoque de la teoría del comportamiento y la psicología organizacional, siguiendo el llamado de incrementar los estudios iniciados por la escuela de Carnegie señalado por Gavetti *et al.* (2007) cuando indican que «[la adaptabilidad de las premisas básicas] puede mejorarse aún más si incorpora los desarrollos en psicología y ciencias del comportamiento en una perspectiva neo-Carnegie de las organizaciones» (p. 530). Por último, propone el estilo motivacional que debería adoptar la alta gerencia para lograr un tipo de comportamiento estratégico de los gerentes intermedios que apoye el desarrollo de estrategias emergentes en periodos turbulentos o los objetivos planteados en estrategias deliberadas.

A continuación, el artículo comentará la TAD y la motivación, y un tercer acápite se centrará en los tipos de comportamiento estratégicos divergentes y convergentes bajo los conceptos de la teoría del comportamiento organizacional y el aporte de la escuela de Carnegie. En la cuarta y quinta sección se desarrollarán las proposiciones que relacionan los estilos motivacionales con los tipos de comportamiento estratégicos y el ambiente organizacional. Finalmente, la última sección describe las principales conclusiones del estudio.

2. Teoría de la autodeterminación (TAD) y los estilos motivacionales

Diversas investigaciones tratan la relación entre la alta gerencia y los gerentes intermedios como un dar y recibir dirección (Stoker, 2006); se concentran en la información que proporcionan para elaborar estrategias (Wooldridge *et al.*, 2008), innovación y aprendizaje organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995); o fijan su atención en la retroalimentación del desempeño (Tarakci *et al.*, 2018). No obstante, existiría también una relación entre los gerentes intermedios y la alta gerencia, de la cual dependen, para la creación de un contexto social organizacional que apoye o impida la motivación planteada por la TAD de Ryan y Deci (2017). Así, el campo de la motivación tiene la necesidad de prestar más atención a cómo el contexto social afecta el comportamiento y los estilos motivacionales que adopta la alta gerencia frente a los gerentes intermedios.

Al respecto de la motivación, aunque no se considera en sí misma una meta de la organización, esta es generalmente instrumental para lograr altos niveles de rendimiento (Van der Kolk *et al.*, 2019). Esto se debe a que la motivación en el lugar de trabajo se relaciona con lo que energiza y da dirección al comportamiento de los trabajadores (Ryan & Deci, 2000; 2017), lo cual promueve actividades que permiten a las personas alcanzar metas (Deci & Ryan, 1987; Coccia, 2018). La motivación podría proporcionar explicaciones sólidas de cómo crear el compromiso y el esfuerzo necesario para la implementación de estrategias (Greer *et al.*, 2017). Además, las organizaciones que promueven la motivación de sus trabajadores contribuyen a mejorar su capital humano con un efecto positivo en el valor de la organización (Vomberg *et al.*, 2015).

Desde la perspectiva de la TAD, existen dos estilos motivadores de supervisión: el estilo de apoyo a la autonomía y el estilo de control (Ryan & Deci, 2017).

El estilo de apoyo a la autonomía del supervisor nutre los recursos motivacionales internos de los trabajadores como los intereses en el trabajo, la competencia percibida y el sentido del valor de su trabajo (Kanat-Maymon & Reizer, 2017; Moreau & Mageau, 2012). Las investigaciones indican que los contextos sociales que apoyan la autonomía pueden aumentar la motivación de los empleados y facilitar el funcionamiento eficaz (Vansteenkiste *et al.* 2010). La alta gerencia tiene la oportunidad de brindar a los gerentes intermedios la responsabilidad del trabajo, les da opciones y reconoce sus sentimientos durante el cumplimiento de la tarea (Baard *et al.*, 2004). Además, este estilo conduce a las personas a estar intrínsecamente motivadas para desempeñarse con eficacia; es decir, a trabajar por la satisfacción de hacer bien su trabajo (Deci, 1972). De igual manera, las personas necesitan sentimientos de causalidad personal y que la esencia de la motivación intrínseca sea un sentimiento de libre elección y compromiso (De Charms, 2013).

La alta gerencia debe procurar involucrar a los gerentes intermedios, diseñar tareas que sean interesantes y que requieran creatividad, y darles voz en las decisiones que les conciernen (De Charms, 1968). Esto favorecería la aparición de comportamientos estratégicos divergentes para hacer frente a los entornos empresariales de alta incertidumbre, los mismos que obligan a la alta gerencia a articular el contexto y desarrollar estructuras organizativas y sistemas de recompensa que animen a los gerentes intermedios a pensar estratégicamente (Wooldridge & Floyd, 1990).

Por otro lado, se encuentra el estilo de control en el que los supervisores presionan a sus trabajadores para que se comporten de manera específica, utilizando factores externos como incentivos, sanciones, vigilancia e, inclusive, presión para pensar, sentir o conducirse de formas específicas (Gagné & Deci, 2005; Hardré & Reeve, 2009). La percepción de ser controlado socava la iniciativa de un trabajador. Un gerente intermedio que percibe el rechazo o la crítica a su competencia probablemente caiga en desmotivación y pierda el interés de comprometerse con la organización (Ryan & Deci, 2017). Son característicos de un estilo de control el imponer resultados específicos, anunciando acciones correctivas u otras de tipo punitivas en caso estos no sean atendidos según los lineamientos (Slemp *et al.*, 2018).

Al reconocer el poder motivacional de los incentivos, la alta gerencia utiliza esta herramienta de control del comportamiento (Otley, 1999) para lograr objetivos planificados propios de los logros que se desea alcanzar en ambientes de estabilidad. En otras palabras,

existiría de parte de la alta gerencia una preferencia por influir motivacionalmente en el rendimiento de los gerentes intermedios mediante compensaciones basadas en el desempeño, lo cual implica el riesgo de alejar a los gerentes intermedios de comportamientos con mayor autonomía.

3. Comportamiento estratégico: divergente y convergente

En este capítulo se describirá lo relacionado al comportamiento estratégico divergente y convergente desde dos vertientes que aportan al objetivo de la investigación. La primera es un aporte desde los conceptos de la escuela de Carnegie y la otra está relacionada a los conceptos del comportamiento de las organizaciones.

Para la escuela de Carnegie, las organizaciones son instituciones sociales *sui generis* conformadas por el comportamiento de las personas, las relaciones sociales y el ambiente organizacional (Gavetti *et al.*, 2007). La principal preocupación de la escuela es explicar la forma como se toman decisiones en las organizaciones (Cyert & March, 1963). Esta premisa se basa en la racionalidad limitada, concepto que incluye las restricciones que tienen las personas para tomar decisiones, no solo considerando factores externos en el ambiente organizacional, sino también algunas propiedades de los seres humanos (Simon, 1955; 1956).

En el desarrollo de la racionalidad limitada, los tomadores de decisiones —como la alta gerencia— buscarán entre un conjunto de opciones y optarán por una de ellas cuando identifiquen que esa alternativa satisface sus diversos criterios de desempeño (Gavetti *et al.*, 2007). Al considerarse esta decisión satisfactoria, decantaría en prácticas, programas y procedimientos operativos estandarizados que sirven para economizar en la racionalidad limitada (Simon, 1947). Para comprender mejor, sería una reacción a «un estímulo ambiental que puede evocar inmediatamente en la organización un conjunto de respuestas altamente complejas y organizadas» (March & Simon, 1958, p. 141).

En esta opción, los gerentes intermedios no dispondrían de alternativas, sentirían la rigidez de la supervisión de la alta gerencia, su capacidad de discernir sería limitada por sistemas de incentivos y estarían sujetos a las recompensas y los estándares de desempeño, limitando su motivación de producir (Ribeiro, 2015). En consecuencia, ante el surgimiento de un problema o algún otro estímulo —que suelen presentarse en ambientes de incertidumbre—, una organización activará una respuesta fija como una actividad preprogramada. En estas circunstancias, los gerentes intermedios limitarían su actuación y mostrarían comportamientos convergentes dentro de la gama de alternativas consideradas, reglas y premisas de la decisión de la alta gerencia (Gavetti *et al.*, 2007).

Ahora bien, la escuela de Carnegie reconoce que las organizaciones son entidades colectivas que emplean diferentes procedimientos para la toma de decisiones y poseen una estructura de comunicación (Gavetti *et al.*, 2007). Se considera a la autoridad jerárquica como el elemento fundamental en la estructura (Barnard, 1968). En caso los problemas excedan a las capacidades de la autoridad, esta podría delegar su autoridad en otros, aunque existe la posibilidad de que los decisores de nivel inferior tengan que

actuar sin cuestionar las premisas de la autoridad (Barnard, 1968), lo que resultaría en un comportamiento convergente, como se ha mencionado.

Pero, aunque existe la condición de que las decisiones fluyan de arriba hacia abajo, también está la posibilidad de que la información vaya en sentido opuesto (Simon, 1947). Como señalan Cyert y March (1963), los tomadores de decisiones generalmente «basan sus acciones en estimaciones formuladas en otros puntos de la organización y transmitidas en forma de comunicaciones» (p. 85).

La escuela de Carnegie da la posibilidad para que otros elementos de la organización se involucren en la solución de posibles problemas, que pueden ser relevantes para la organización en un momento dado (March *et al.*, 1976). De esta forma, los tomadores de decisiones pueden estimular los comportamientos de los miembros del grupo asignándoles objetivos para motivar su acción (Simon, 1947).

La consecuencia consiste en que se pueda formar una red de asociaciones, como las generadas por la alta gerencia y los gerentes intermedios, con una serie de consecuencias no predecibles, heterogeneidad de actitudes y preferencias (Ribeiro, 2015) como parte de un comportamiento divergente ante la visión de objetivos disimiles. En este sentido, los gerentes intermedios aspiran a una mayor participación en la toma de decisiones de la organización y a gozar de disponibilidad de alternativas, flexibilidad de la supervisión, capacidad de discernir y sistemas de incentivos que motiven adecuadamente a los miembros para que sigan siendo parte de la organización (Ribeiro, 2015).

En consecuencia, una organización promueve la motivación del individuo para que sea parte de la misma en forma efectiva y consiga un estado de satisfacción personal, como lo plantea la TAD. Así, se obtendrían rendimientos óptimos de los gerentes intermedios no por motivaciones controladas, como el empleo de sistemas de incentivos, sino por el apoyo a la autonomía que la alta gerencia proporciona al gerente intermedio (Ryan & Deci, 2017).

El surgimiento del comportamiento divergente o convergente también se puede explicar desde la perspectiva del comportamiento de las organizaciones. Bower (1972) informó que la dirección estratégica requiere, en términos de la alta gerencia, de diversos agentes de gestión o gerentes intermedios para que participen en la dirección de la organización. El comportamiento organizacional que surge de esta relación no ocurre en el vacío; más bien, tiene lugar dentro del contexto de la gama completa de acciones de la organización (Dess *et al.*, 1997). Un contexto puede ser la relación formada entre la alta gerencia y los gerentes intermedios a través de un proceso de medición de resultados, en el cual el gerente intermedio que desempeña el trabajo sería recompensado o castigado por sus logros. De allí que el contexto sea un elemento clave que impulsa el proceso de planificación e influye en las percepciones de la gerencia sobre las responsabilidades asociadas a su rol (Bower, 1972). Por lo tanto, la alta gerencia influiría en modelar el tipo de comportamiento organizacional de los gerentes intermedios a fin de cumplir con las metas corporativas, valiéndose de factores que promueven la motivación extrínseca o intrínseca.

El comportamiento de los actores organizacionales o su interacción con la organización, apoyada con la representación cognitiva, forman un modelo mental enfocado en producir resultados o lograr metas (De Haas & Algera, 2002; Steers, 1977). Pero no todas las personas procesan la información de la misma forma, y es muy probable que los individuos en las organizaciones tengan ideas y opiniones distintas sobre la relevancia

de los objetivos (Vennix *et al.*, 1997). Como parte de esa dinámica, se realiza el diálogo estratégico entre la alta gerencia y los gerentes intermedios, cuyo resultado podría derivar en que los gerentes intermedios converjan sobre la importancia de los objetivos a lograr o expongan comportamientos divergentes, desafiando las estrategias señaladas con nuevas iniciativas (De Haas & Algera, 2002).

En consecuencia, los gerentes intermedios pueden exhibir un comportamiento estratégico convergente, orientado a entornos relativamente predecibles y estables que llevan a la implementación de estrategias deliberadas y planificadas (Tarakci *et al.*, 2018). En este sentido, la alta gerencia muestra el propósito de controlar el desempeño de los gerentes intermedios con respecto a los fines deseados (Hrebiniak & Joyce, 2005), esperando que estos exhiban un tipo de comportamiento acorde con lo que la primera ha anticipado deliberadamente (Mintzberg & Waters, 1985). Inclusive los gerentes intermedios, antes de actuar, esperarían la orientación de la alta gerencia, por lo que su participación sería limitada (Wooldridge & Floyd, 1990).

En cambio, el comportamiento estratégico divergente se desarrolla en contextos de incertidumbre. En esta posición, los gerentes intermedios buscan nuevas iniciativas estratégicas (Tarakci *et al.*, 2018). Asimismo, aunque en estos entornos empresariales puede resultar necesaria la orientación de la alta gerencia (Wooldridge & Floyd, 1990), en determinadas circunstancias esta es susceptible de fomentar o no el comportamiento estratégico divergente (Floyd & Lane, 2000) en tanto podrían peligrar la coherencia y también las prioridades de los objetivos de la circunscripción (De Haas & Algera, 2002).

4. Metodología

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar proposiciones sobre cómo el contexto social organizacional, formado entre la alta gerencia y los gerentes intermedios, influye en la aparición de un comportamiento estratégico divergente o convergente de los gerentes intermedios en diferentes ambientes organizacionales. Cabe precisar que para elaborar las proposiciones, el estudio utilizó la investigación bibliográfica argumentativa como metodología de investigación centrada en la búsqueda, análisis y la fundamentación en base a investigaciones teóricas y empíricas (Bailey, 2008; Páramo, 2013).

De acuerdo con Mogalakwe (2006), «la investigación bibliográfica es un enfoque útil y subutilizado que pueden adoptar los investigadores con la plena confianza de que también es un método científico que requiere una estricta adherencia al protocolo de investigación» (p. 222). Por consiguiente, se realizó un análisis riguroso de la documentación para llegar a las propuestas como un aporte sustancial a la investigación de la psicología organizacional y del comportamiento de las organizaciones. Primero, se realizó una búsqueda de información disponible; luego, esta se clasificó; posteriormente, se seleccionó aquella relacionada a la investigación; a continuación, se realizó una lectura y un análisis en profundidad; y, finalmente, una lectura cruzada y comparativa de los hallazgos realizados a la fecha para construir las propuestas (Sandoval, 2002).

Los artículos elegibles se identificaron mediante una combinación de métodos de búsqueda de literatura electrónica. La exploración se realizó utilizando diversas bases de datos bibliográficas como Scopus y Science Direct. Los términos de búsqueda empleados

se realizaron en lengua inglesa. La traducción de estos al español es la siguiente: «comportamiento estratégico divergente», «comportamiento estratégico convergente», y los términos «estilo de apoyo a la autonomía» y «estilo de control», bajo la lupa de la TAD (Ryan & Deci, 2000, 2017). Además, se realizó una búsqueda cruzada con los términos de búsqueda. De esta primera búsqueda se obtuvo un total de 29 482 publicaciones, pero ninguna con información cruzada.

A continuación, el sondeo se centró en los artículos relativos a la subárea de negocios, administración y contabilidad, encontrando un total de 196 documentos. Luego, fueron seleccionados los artículos que pertenecían a revistas relacionadas a la gestión, administración, negocios, psicología organizacional o liderazgo con un total de 99 artículos.

Finalmente, con el fin de disponer de documentos que permitan alcanzar el objetivo de la presente investigación, se evaluaron los resúmenes de las 99 investigaciones para verificar que la información se relacionaba con los criterios de búsqueda. En total, se incluyeron 87 estudios, entre empíricos y teóricos para la revisión, que sirvieron para la elaboración de las proposiciones que se detallan a continuación.

5. Estilo de apoyo a la autonomía y comportamiento estratégico divergente

En un contexto social organizacional, la alta gerencia puede asumir un estilo de apoyo a la autonomía con relación a los gerentes intermedios que permitiría, por ejemplo, respetar los diferentes puntos de vista y perspectivas (Al-Khouja *et al.*, 2020), alentar iniciativas, dar opciones sobre cómo hacer el trabajo y proporcionar «información significativa de manera no manipulativa» (Baard *et al.*, 2004, p. 2048) que tendría relación con el comportamiento estratégico divergente.

El rol de la alta gerencia gira alrededor de la toma de decisiones estratégicas que delegan en los gerentes intermedios para que estos las comuniquen efectivamente a las partes interesadas de forma que se puedan lograr los objetivos organizacionales. Con este fin, la alta gerencia y los gerentes intermedios establecen un compromiso para llevar en forma conjunta las acciones, donde la alta gerencia deberá apoyar el desarrollo del proyecto y los esfuerzos de implementación (Kuratko *et al.*, 2005). Sin el respaldo de la alta gerencia, los gerentes intermedios no tendrían defensores de sus ideas innovadoras, ni recursos, ni el apoyo de la experiencia o la protección necesaria (Hornsby *et al.*, 2002). Todo ese conjunto de factores organizativos fomenta la actividad de los gerentes intermedios. Por lo tanto, el contexto social organizacional que surge de la relación entre la alta gerencia y los gerentes intermedios permitirá que estos obtengan el apoyo de la primera, lo cual será crucial para que logren un mejor rendimiento, favoreciendo el comportamiento estratégico divergente.

La creatividad de los gerentes intermedios como recurso, tanto para desarrollar comportamientos estratégicos divergentes como para presentar nuevas estrategias, también tendría relación con la motivación. Nonaka y Takeuchi (1995) enfatizaron la importancia de la innovación en los gerentes intermedios al sugerir que su posición organizacional central les permite recopilar y absorber ideas innovadoras dentro y fuera de la empresa. Algunos años antes, Amabile (1988) obtuvo los primeros hallazgos de la relación entre la TAD, la creatividad y la innovación, informando la importancia de la motivación

intrínseca en los esfuerzos creativos. A nivel individual, Amabile descubrió que las personas eran más creativas en condiciones propicias para la motivación intrínseca. Asimismo, a nivel organizacional, la noción es que los esfuerzos creativos están más fuertemente asociados con condiciones de motivación intrínseca que con la motivación extrínseca (Utman, 1997). Sin embargo, la innovación en el lugar de trabajo no ocurre de forma aislada y requiere de un entorno de apoyo por parte de la alta gerencia. Por lo tanto, los gerentes intermedios que presenten un comportamiento divergente, y que reciban el apoyo de la alta gerencia, tenderían a ser más creativos y proponer alternativas estratégicas nuevas y novedosas. La situación contraria se daría en ambientes organizacionales que no requieren creatividad, lo que conduciría a comportamientos convergentes.

Una forma de apoyo a la autonomía que adopta la alta gerencia frente a los gerentes intermedios se encuentra en el trabajo de Burgelman (1983), quien argumentó que el espíritu de emprendimiento corporativo puede adoptar un comportamiento estratégico autónomo. Este tipo de comportamiento recibe el aliento de la alta gerencia para la toma de riesgos y su fracaso no es castigado, algo similar a lo que sucede con el comportamiento estratégico divergente.

Las investigaciones indican que el entorno empresarial de incertidumbre obliga a las organizaciones a reestructurar y avanzar en sus procesos para seguir siendo competitivas (Nandkumar *et al.*, 2010; Russell & Russell, 1992). Es necesaria, además, la introducción de diferentes tipos de prácticas de innovación como factores claves para desarrollar una adecuada ventaja competitiva (Anning-Dorson, 2018). Para satisfacer esta necesidad, las empresas de hoy confían cada vez más en los trabajadores como fuente de innovaciones para desarrollar productos, procesos, métodos y operaciones (Bammens *et al.*, 2013). Por lo tanto, en entornos dinámicos y de incertidumbre, los gerentes intermedios que muestren un comportamiento estratégico divergente exhibirán mejores capacidades innovadoras para que las organizaciones se beneficien de sus ideas y superen a sus competidores.

Por todo ello, sería razonable que la alta gerencia adopte un estilo de apoyo a la autonomía en tanto fomenta procesos de elección y —justamente— autonomía que promueven el buen desempeño, la creatividad, la flexibilidad cognitiva y un cambio de conducta favorable para cualquier organización (Deci & Ryan, 1987; Deci *et al.*, 2017). Estas condiciones favorecen a la organización al hacer frente a escenarios de incertidumbre, lo que fomenta la participación de los gerentes intermedios (Miles *et al.*, 1978; Floyd & Lane, 2000)

Para hacer frente a la incertidumbre ambiental se requiere la habilidad de sostener un balance con el ambiente organizacional, pero reajustando los procesos internos (Chester, 1938). Como parte de los procesos internos, la TAD explica que hay aspectos organizacionales que motivan a los trabajadores a alcanzar las metas de la organización. Algunos de ellos son el soporte social, los estímulos que promuevan la iniciativa y que realicen elecciones, y una retroalimentación positiva del desempeño que no ponga de relieve el control (Van den Broeck *et al.*, 2007). Pero los gerentes intermedios también estarían interesados en la retroalimentación del desempeño porque afectaría las bonificaciones y promociones, lo que podría suscitar que busquen aspiraciones sociales de mejora personal, al tiempo que aumentan la autoestima y la autoeficacia (Tarakci *et al.*, 2018). Esto despertaría la intencionalidad de desarrollar un comportamiento divergente, no como algo fomentado

por la alta gerencia, sino más bien como un comportamiento de rol adicional vital para la renovación estratégica en ambientes de incertidumbre (Floyd & Lane, 2000; Nonaka, 1994).

Habría que mencionar también que los procesos sociales, que comprenden la interacción y el compromiso de los miembros de la organización para lograr un efecto multiplicador entre las habilidades de gestión (Eden, 1992), dan paso a los contextos sociales organizacionales, los cuales permiten que la alta gerencia consienta la participación de los gerentes intermedios. Si bien diversos estudios demuestran que la alta gerencia está en una posición única para interpretar y comprender los problemas en las organizaciones, sus interpretaciones pueden ser moldeadas significativamente por los esfuerzos de los demás (Maitlis, 2005).

De esta forma, los procesos sociales que dan paso a los contextos sociales organizacionales también favorecerían la actuación de los gerentes intermedios ante la incertidumbre, dando sentido a las actividades que hacen frente a situaciones críticas en contextos dinámicos y turbulentos, donde la necesidad de crear y mantener entendimientos coherentes que sustenten las relaciones y permitan la acción colectiva es especialmente importante y desafiante (Weick, 1993).

Por otro lado, Maitlis (2005) señala que, en ambientes de incertidumbre, la alta gerencia podría adoptar una forma guiada con más probabilidades de producir propuestas innovadoras, aunque las expectativas del rol de la alta gerencia despiertan o dificultan el comportamiento estratégico de los gerentes intermedios (Mantere & Vaara, 2008).

En estos ambientes organizacionales, los gerentes intermedios benefician el rendimiento de la organización cuando se les permite flexibilidad, pero solo hasta cierto umbral porque, una vez sobrepasado este, pueden generarse problemas asociados con la falta de control que superan los beneficios (Ahearne *et al.*, 2014). A partir de ello, se plantean las siguientes proposiciones:

- *Proposición 1a - El estilo motivacional de apoyo a la autonomía de la alta gerencia se relacionará positivamente con el comportamiento estratégico divergente del gerente intermedio.*
- *Proposición 1b - El comportamiento estratégico divergente del gerente intermedio mediará los efectos del estilo motivacional de apoyo de la alta gerencia y el ambiente de incertidumbre.*

Alternativamente, existiría la posibilidad de que los gerentes intermedios sientan el respaldo de la alta gerencia con un estilo de apoyo a la autonomía y que hayan desarrollado un estilo de comportamiento divergente; sin embargo, el ambiente organizacional puede presentar características de estabilidad. A partir de ello, se plantea la siguiente proposición:

- *Proposición 1c - El comportamiento estratégico divergente del gerente intermedio mediará los efectos del estilo motivacional de apoyo de la alta gerencia y el ambiente estable.*

6. Estilo de control y comportamiento estratégico convergente

En un contexto social organizacional, la alta gerencia puede asumir un estilo de control con relación a los gerentes intermedios con el cual vigila de cerca a sus subordinados y les dice que actúen y se comporten de la manera prescrita (Otis & Pelletier, 2005), empleando directivas, recompensas, condiciones o presión hacia objetivos particulares, entre otros recursos (Ryan & Deci, 2000; 2017). En estas circunstancias, la alta gerencia estaría exhibiendo un estilo motivacional de control que tendría relación con el comportamiento convergente que desarrollarían los gerentes intermedios.

Según Wooldridge y Floyd (1990), los altos directivos necesitan articular el contexto y desarrollar estructuras organizativas y sistemas de recompensa que animen a los mandos intermedios a pensar estratégicamente. En línea con el empleo de recompensas, Hornsby *et al.* (2002) sostienen que el empleo apropiado de recompensas estimula la actividad empresarial a través de metas e incentivos basados en resultados. Sin embargo, el empleo de motivaciones extrínsecas, que de acuerdo con la TAD está relacionado con el estilo de control de la autoridad, estaría socavando la autonomía del trabajador; es decir, estaría condicionando un comportamiento a una recompensa. En esa línea, si esa recompensa dejara de ser ofrecida, es posible que el comportamiento de la persona cambie y no logre resultados favorables para la organización (Ryan & Deci, 2000; 2017). Esto daría paso a un comportamiento estratégico convergente limitado al cumplimiento de lo prescrito.

El comportamiento estratégico convergente se orienta hacia metas deliberadas, útiles para aumentar la consistencia y confiabilidad en el comportamiento organizacional, pero estos y otros procesos también crean inercia organizacional. La inercia se manifiesta de muchas formas, entre ellas mediante el compromiso con un conjunto particular de normas y valores (Leonard-Barton, 1992). Con base en los hechos, los gerentes intermedios a menudo se identifican estrechamente con la estrategia oficial, y esto hace que sea menos probable que propongan iniciativas divergentes (De Haas & Algera, 2002; Floyd & Wooldridge, 1997). Al respecto, la TAD informa que las autoridades con un estilo de control limitan el comportamiento de los subordinados, lo que les impone actuar de acuerdo con valores que no son propios, adoptando los ajenos (Ryan & Deci, 2000; 2017).

Por todo ello, sería razonable que, con el propósito de obtener cohesión para alcanzar los objetivos, la alta gerencia adopte un estilo motivacional de control que influya en los gerentes intermedios a través de mecanismos de recompensa o amenazas de castigo por no lograr los objetivos en la gestión. Además, ignorar las opiniones de los gerentes intermedios, restringir su elección y negarles voz indicará que no son muy valorados (Van Prooijen, 2009). A causa de estas condiciones, a la organización le favorecería actuar en escenarios estables con una estructura administrativa más jerárquica y limitar la participación de los gerentes intermedios (Miles *et al.*, 1978; Floyd & Lane, 2000)

Los ambientes estables derivan en diseños organizacionales con tácticas de implementación gerencial que pueden aumentar o disminuir el compromiso de los gerentes intermedios, cuya inclusión depende de la interacción social con la alta gerencia (Nutt, 1989; Westley, 1990). Puede presentarse el caso de que los gerentes intermedios sean excluidos de los procesos estratégicos como parte de un estricto control por parte de la alta gerencia;

sin embargo, esto afectará motivacionalmente a los gerentes intermedios y tendrá efectos perjudiciales sobre la capacidad de respuesta de la organización (Westley, 1990).

Los ambientes estables podrían llevar a los gerentes intermedios a enfocarse en ejecutar la estrategia deliberada con el fin de lograr los objetivos previamente acordados, actuando como «buenos soldados». Es decir, es probable que los gerentes intermedios muestren un comportamiento estratégico convergente en ambientes estables limitados a implementar la estrategia con un buen trabajo. En este contexto, la alta gerencia podría emplear un estilo de control para medir el desempeño, cuyo resultado sería que los gerentes intermedios sientan la necesidad de actuar simplemente para conservar sus puestos de trabajo, bonificaciones y promociones, volviéndose más cautelosos y percibiendo que buscar y defender nuevas iniciativas estratégicas pondría en peligro su rendimiento actual (Tarakci *et al.*, 2018).

Sin embargo, habría que tomar en cuenta que, aunque la literatura informa que la implementación de las estrategias deliberadas en ambientes estables se encuentra relacionada con el crecimiento de las ganancias (Mair, 2005), demasiada monotonía podría conducir a la inercia, el bajo rendimiento o una falta de enfoque en la estrategia general (Huy, 2002; Wernerfelt & Karnani, 1987). A partir de ello, se plantean las siguientes proposiciones:

- *Proposición 2a - El estilo de control de la alta gerencia se relacionará positivamente con el comportamiento estratégico convergente del gerente intermedio.*
- *Proposición 2b - El comportamiento estratégico convergente del gerente intermedio mediará los efectos del estilo motivacional de control de la alta gerencia y el ambiente estable.*

Además de lo planteado respecto a que el estilo de control tiene el propósito de hacer frente a ambientes estables para alcanzar objetivos previamente establecidos (Davila, Foster & Li, 2009; Davila, Foster & Oyon, 2009; Simons, 1994), se abre otra posibilidad de relación. Davila, Foster y Li (2009) destacan el papel de los sistemas de control de gestión en la innovación y los entornos de incertidumbre, visualizando los sistemas formales de control de gestión como «marcos flexibles y dinámicos que se adaptan y evolucionan a la imprevisibilidad de la innovación, pero estables para enmarcar modelos cognitivos, patrones de comunicación y acciones» (p. 327).

La propuesta de Davila, Foster y Li (2009) se sustenta en aportes teóricos y empíricos. En primer lugar, se refiere a los hábitos y rutinas como una forma de comportamiento y aprendizaje en las organizaciones (Nelson & Winter, 1982). Lo anterior proviene de la racionalidad limitada, en la que los hábitos se enfatizan sobre la elección racional para dar paso a comportamientos creativos. Nelson y Winter (1982) sustentan que cuando las organizaciones cambian sus rutinas, innovan y se diferencian, es porque se presentan problemas ambientales debido a la incertidumbre.

Un segundo elemento se refiere a la burocracia habilitadora (Adler & Borys, 1996), que «proporciona la orientación necesaria y aclara las responsabilidades, lo que alivia el estrés de los roles y ayuda a las personas a ser y sentirse más efectivas» (p. 61). Así, la alta

gerencia, en vez de descalificar, aprovecha las habilidades e inteligencia de los gerentes intermedios, habilitándolos para hacer frente a la incertidumbre.

El tercer sustento se refiere a los sistemas interactivos, que se centran en la incertidumbre estratégica y forman parte de la tipología propuesta por Simons (1994) sobre los sistemas de control de gestión. Esto permite a la alta gerencia que guíe el proceso de innovación en momentos de incertidumbre (Bisbe & Otley, 2004). Así, la alta gerencia se involucra en las actividades de decisión de los gerentes intermedios y ayuda a estimular el aprendizaje hacia estrategias emergentes.

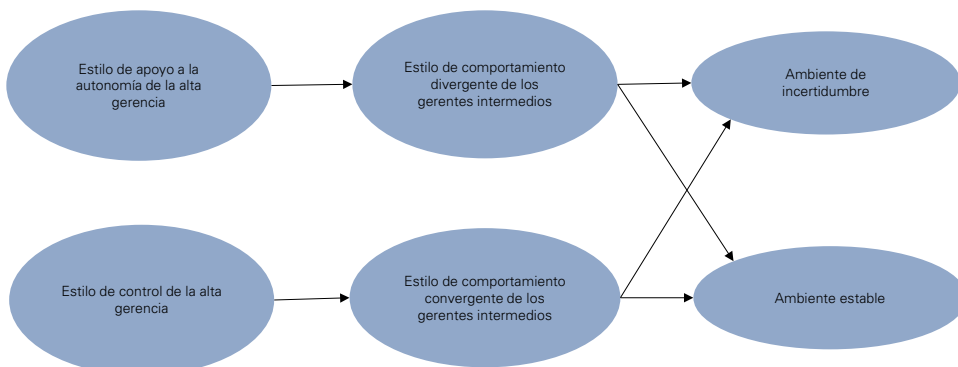
El estudio de Gavetti y Levinthal (2000) predice que las empresas que se basan conjuntamente en la planificación y el aprendizaje práctico se desempeñarán mejor en entornos inciertos en comparación con las que emplean estrategias emergentes. La investigación de Davila, Foster y Li (2009), por su parte, describió cómo los gerentes perciben el control como parte de la infraestructura de gestión que les permite desarrollar procesos antes que la alta gerencia se los requiera o frente a la incertidumbre. A partir de ello, se plantea la siguiente proposición:

- *Proposición 2c - El comportamiento estratégico convergente del gerente intermedio mediará los efectos del estilo motivacional de control de la alta gerencia y el ambiente de incertidumbre.*

Desarrollado el análisis de las variables de investigación, se propone el modelo de investigación. Como se muestra en la figura 1, se espera que el estilo de apoyo a la autonomía de la alta gerencia se relacione positivamente con el estilo de comportamiento divergente de los gerentes intermedios y también con el ambiente de incertidumbre, pero negativamente con el ambiente estable. De igual forma, se espera que el estilo de control de la alta gerencia se relacione positivamente con el estilo de comportamiento convergente de los gerentes intermedios y también con el ambiente estable, pero negativamente con el ambiente de incertidumbre.

Este modelo propuesto, como se ha expuesto anteriormente, se limita al comportamiento organizacional de las organizaciones según su tamaño. Otros estudios empíricos podrían validar la propuesta con este tipo de organización o con otras, como las lucrativas, sociales, públicas, formales e informales, entre otros.

Figura 1. Modelo conceptual de la investigación



Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones

El presente estudio teórico buscó integrar teorías de la psicología organizacional con teorías del comportamiento organizacional para explicar algunos de los factores que influyen en que los gerentes intermedios adopten comportamientos estratégicos divergentes o convergentes. Uno de estos factores sería el desarrollo de un contexto social organizacional, conformado entre la alta gerencia y los gerentes intermedios, que dé origen a un estilo motivacional de apoyo a la autonomía o a un estilo motivacional de control por parte de la alta gerencia.

El objeto de estudio en la presente investigación se centró en la relación de los principales actores claves de toda organización, sea esta pública, privada o social. Por ejemplo, la alta gerencia, que puede adoptar un estilo motivacional de apoyo a la autonomía orientado a involucrar, dar voz, confianza o empoderamiento a los gerentes intermedios para que puedan actuar de forma volitiva —impulsados hacia la creatividad— y que tengan la posibilidad de proponer nuevas iniciativas. Este contexto social organizacional facilitaría la aparición de un comportamiento estratégico divergente en los gerentes intermedios.

Un segundo contexto social organizacional se forma cuando la alta gerencia adopta un estilo de control que presiona, vigila o utiliza herramientas contingentes como la sanción, las recompensas o las promociones para lograr determinados comportamientos de los gerentes intermedios, reduciendo la iniciativa y responsabilidad, y generando comportamientos estratégicos convergentes.

Las consecuencias de estos contextos sociales organizacionales permitirían a las organizaciones adecuarse mejor al ambiente organizacional donde se desarrollan. Asimismo, la innovación, creatividad o participación de un comportamiento estratégico divergente sería adecuado para ambientes de incertidumbre debido a que se requieren respuestas para atender desafíos que podrían ser mejor atendidos si la alta gerencia apoyara a los gerentes intermedios y, particularmente, si los ambientes organizacionales fueran más dinámicos a causa de diversos factores exógenos.

En ambientes estables, las organizaciones han logrado afianzar su posición en el mercado debido, por ejemplo, a su tamaño y alcance global, defendiendo sus estrategias mediante la eficiencia de sus procesos internos, como lo señalan Miles *et al.* (1978). En estas circunstancias, la alta gerencia impondría con un estilo de control que los gerentes intermedios cumplan con las directivas específicas, limitando su participación circunscrita a un estilo de comportamiento estratégico convergente.

La alta gerencia podría decidir qué estilo motivacional establecerá con relación a los gerentes intermedios: uno influenciado por el estilo de control, imponiendo determinados tipos de conducta que generen comportamientos convergentes; o el de apoyo a la autonomía, que genere iniciativas y creatividad capaces de dar paso a comportamientos estratégicos divergentes. Si además consideramos la influencia del entorno empresarial, que puede ser estable o de incertidumbre, el estilo motivacional que adopte la alta gerencia podría ser una cuestión de elección estratégica.

Sin embargo, la poca evidencia empírica y los escasos antecedentes teóricos sobre estos temas y respecto a las relaciones de las variables presentadas abren la oportunidad

de profundizar la investigación. Al respecto, se necesitará más análisis y estudio para hacer una afirmación generalizable en diferentes entornos de trabajo.

Con el presente documento, también se buscó contribuir a determinar qué impulsa a los gerentes intermedios a adoptar cierto tipo de comportamiento estratégico. Como lo manifiestan Tarakci *et al.* (2018), «los factores que revelan por qué los gerentes se involucran en un determinado tipo de comportamiento estratégico han sido pasados por alto» (p. 1141). Aplicar conceptos de teorías de la psicología organizacional, como la TAD (Ryan & Deci, 2000; 2017), ayuda a comprender la relación social entre la alta gerencia y los gerentes intermedios en un contexto organizacional.

En consecuencia, se busca estudiar el papel que juega la motivación en los actores claves de una organización en tanto permite que la alta gerencia fomente la participación o socave la iniciativa de los gerentes intermedios (Ryan & Deci, 2000). La motivación no se limita a los aspectos psicológicos de las personas, también se traduce en su rendimiento y en resultados tangibles para las organizaciones. Sería necesario que la alta gerencia amplíe sus capacidades para proporcionar los recursos motivacionales internos a los gerentes intermedios, que son actores claves en la implementación de las estrategias.

El estilo motivacional de un gerente es un determinante clave para apoyar o socavar la motivación de los trabajadores (Deci *et al.*, 1989). En ese sentido, es parte de un esfuerzo gerencial que se acopla a las características de cada gerente. Es posible que, en la práctica, ciertos gerentes argumenten que sus características se encuentran profundamente arraigadas y que no son susceptibles de cambio. En este caso, su perfil sería evaluado de acuerdo con las aspiraciones de la organización. En el caso de requerir un gerente para la alta gerencia que sea responsable de enfocar y controlar los esfuerzos de los trabajadores de cara a conseguir objetivos en ambientes estables, el perfil motivacional controlador resultaría adecuado. Por el contrario, si la organización requiere de un gerente con un estilo de apoyo a la autonomía es porque buscan a una persona capaz de entender la perspectiva de los trabajadores en general. Esto facilitaría la generación de ambientes de trabajo constructivos, innovadores y capaces de hacer frente a escenarios de incertidumbre en mejores condiciones. Además, un estilo de apoyo a la autonomía podría ser aprendido para responder de manera adaptativa a posibles contingencias laborales.

A partir de la revisión de literatura, el presente trabajo aporta a la literatura sobre la importancia del acoplamiento de los niveles jerárquicos, la alta gerencia y los gerentes intermedios para lograr una coherencia interna en el desarrollo de la estrategia (Deschamps, 2019) gracias al desarrollo de un contexto social organizacional que permita desarrollar la estrategia con un trabajo conjunto. La adopción de un estilo de apoyo a la autonomía facilitaría comportamientos estratégicos en ambientes de incertidumbre o dinámicos; mientras que la adopción del estilo de control, aunque pueda hacer prosperar el logro de los objetivos en ambientes estables, impediría que los gerentes intermedios aporten nuevas ideas o generen nuevas estrategias, limitándolos a cumplir con los objetivos impuestos. Esta circunstancia tendría relación con las estrategias de gestión de resultados en las organizaciones, y en ella los gerentes intermedios solo se limitarían a cumplir con lo que se les va a medir, reduciendo la oportunidad de que transmitan iniciativas.

En este documento respondemos a los llamamientos de la escuela neo-Carnegie para incorporar conocimientos de la psicología organizacional como complemento. Con este

fin, hacemos una contribución potencial al campo del comportamiento de las organizaciones respecto a cuándo el comportamiento divergente de los gerentes intermedios puede ser fomentado por la alta gerencia en circunstancias en las que esta delegue responsabilidades, fomentando su participación con mayor flexibilidad de parte suya, pero particularmente con el objeto de que los gerentes intermedios consigan un estado de satisfacción personal que solo se puede lograr a través de un estilo de apoyo a la autonomía.

Por otro lado, la alta gerencia, aplicando los principios de la racionalidad limitada, podría restringir el comportamiento de los gerentes intermedios a modelos convergentes en lo que estos solo tengan que aplicar procedimientos previamente establecidos, restándoles todo tipo de actuación emergente. Esta relación estaría convenientemente emparejada a un estilo de control por parte de la alta gerencia.

En circunstancias ambientales muy dinámicas, como la originada por la pandemia de la COVID-19, las organizaciones grandes y pequeñas podrían reaccionar algunas mejor que otras gracias a sus estructuras sociales. Por eso, sería un reto para todas las organizaciones establecer un contexto social organizacional adecuado como un objeto de interés principal, en lugar de tratarlo como una cuestión de segundo orden.

Se deben dejar atrás los paradigmas que señalan que los gerentes intermedios solo rinden cuando la alta gerencia adopta un estilo de control orientado a las motivaciones extrínsecas y dar paso a que los gerentes intermedios trabajen influenciados por sus motivaciones intrínsecas, soportados por un estilo de apoyo a la autonomía de parte de la alta gerencia, como un desafío que requiere decisiones y acciones apropiadas. Se analizó la posibilidad de plantear una proposición relacionada al estilo de apoyo a la autonomía con el comportamiento estratégico convergente; sin embargo, ello no fue posible debido a que las teorías disponibles sobre la motivación para la creatividad resaltan el papel crítico de la motivación intrínseca de las características del comportamiento divergente y de la independencia de los controles organizacionales, que es fundamental para el desarrollo de tales orientaciones psicológicas (Collins & Amabile, 1999)

La TAD distingue cinco tipos de regulaciones entre la motivación autónoma y la controlada (Ryan & Deci, 2017). Analizar aún más las relaciones entre los estilos de motivación de la alta gerencia, los tipos de comportamiento estratégico y los tipos de regulación motivacionales forma una dirección interesante para futuras investigaciones.

El presente estudio podría ser continuado y complementado con otros análisis. En esa línea, futuros trabajos podrían basarse en estudios empíricos y centrarse en las relaciones específicas de las variables de comportamiento estratégico de los gerentes intermedios y los estilos motivacionales de la alta gerencia. Esos estudios podrían ayudar a entender mejor el rol de la alta gerencia en la promoción de determinados tipos de comportamiento estratégico entre los mandos medios.

bibliografía

- Adler, P. S., & Borys, B.**
1996 Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahearn, M., Lam, S. K., & Kraus, F.**
2014 Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Al-Khouja, M., Graham, L., Weinstein, N., & Zheng, Y.**
2020 How autonomy support and ethical value alignment influences attitudes towards diversity in English police. *Journal of Moral Education*, 49(3), 365-380.
- Amabile, T. M.**
1988 A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Anning-Dorson, T.**
2018 Innovation and competitive advantage creation: The role of organizational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35, 580-600.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N.**
2003 Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Argote, L., & Greve, H. R.**
2007 A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M.**
2004 Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A.**
2013 Employees as a source of innovation: The role of perceived organizational support in family firms. En Sonia Taneja (ed.), *Academy of Management Proceedings* (N° 1, pp. 10400-10405). Briarcliff Manor, Nueva York: Academy of Management.
- Barnard, C. I.**
1968 *The functions of the executive* (vol. 11). Harvard University Press.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A., & Thøgersen-Ntoumani, C.**
2011 Self-determination theory and diminished functioning: The role of interpersonal control and psychological need thwarting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1459-1473.
- Bailey, K.**
2008 *Methods of Social Research*. Simon and Schuster.
- Bisbe, J., & Otley, D.**
2004 The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bouty, I.**
2020 Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between

bibliografía

- R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Bower, J. L.**
1972 *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment.* Homewood: Irwin.
- Burgelman, R. A.**
1983 A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A.**
1991 Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Chester, B.**
1938 *The functions of the executive.* Cambridge: Harvard University Press.
- Chong, J. X., Beenen, G., Gagné, M., & Dunlop, P. D.**
2021 Satisfying newcomers' needs: The role of socialization tactics and supervisor autonomy support. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 315-331.
- Coccia, M.**
2018 Motivation and theory of self-determination: Some management implications in organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 5(4), 223-230.
- Collins, M. A., & Amabile, T. M.**
1999 Early views on motivation and creativity. *Handbook of creativity* (pp. 297-312). Nueva York: Cambridge University Press.
- Cyert, R. M., & March, J. G.**
1963 *A behavioral theory of the firm.* Prentice-Hall.
- Daft, R.**
2010 *Teoría y diseño organizacional* (10ma ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Day, D. V.**
2000 Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M.**
2009 Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D.**
2009 Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.
- De Charms, R.**
2013 *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* Routledge.
- De Haas, M., & Algera, J. A.**
2002 Demonstrating the effect of the strategic dialogue: participation in designing the management control system. *Management Accounting Research*, 13(1), 41-69.
- Deci, E. L.**
1972 The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 217-229.

bibliografía

- Deci, E. L., & Ryan, R. M.**
1987 The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.**
2000 The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M.**
1989 Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M.**
2017 Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deschamps, C.**
2019 Stages of management control in a large public organization: from top to frontline managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153-184.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G.**
1997 Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Duncan, R. B.**
1972 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J.**
1993 Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Eden, C.**
1992 Strategy development as a social process. *Journal of Management Studies*, 29(6), 799-812.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J.**
2000 Strategizing Throughout the Organization: Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B.**
1992 Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B.**
1997 Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Gagné, M., & Deci, E. L.**
2005 Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gavetti, G., & Levinthal, D.**
2000 Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-137.
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W.**
2007 Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523-536.

bibliografía

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.**
1996 Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A.**
2017 A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 137-158.
- Griffin, M. A.**
2007 Specifying organizational contexts: Systematic links between contexts and processes in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 859-863.
- Güntert, S. T.**
2015 The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Hardré, P. L., & Reeve, J.**
2009 Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A.**
2002 Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F.**
2005 Implementing strategy: an appraisal and agenda for future research. En *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 605-629). Oxford: Blackwell Publishing.
- Huy, Q. N.**
2002 Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Johns, G.**
2001 In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 31-42.
- Johns, G.**
2006 The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Kanat-Maymon, Y., & Reizer, A.**
2017 Supervisors' autonomy support as a predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology*, 66(3), 468-486.
- Kanat-Maymon, Y., Yaakobi, E., & Roth, G.**
2018 Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. *European Management Journal*, 36(6), 769-783.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S.**
2005 A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.

bibliografía

- Leonard-Barton, D.**
1992 Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Likert, R.**
1961 *New Patterns of Managers*. McGraw-Hill
- Mair, J.**
2005 Exploring the determinants of unit performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group & Organization Management*, 30(3), 263-288.
- Maitlis, S.**
2005 The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Mantere, S., & Vaara, E.**
2008 On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- March, J. C., & Simon, H. A.**
1958 *Organizations*. Nueva York: Wiley.
- March, J. G., Olsen, J. P., & Christensen, S.**
1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget.
- Matos, L., Reeve, J., Herrera, D., & Claux, M.**
2018 Students' agentic engagement predicts longitudinal increases in perceived autonomy-supportive teaching: The squeaky wheel gets the grease. *The Journal of Experimental Education*, 86(4), 579-596.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J.**
1978 Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D.**
1982 Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19(2), 131-151
- Mintzberg, H.**
1978 Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H.**
1989 The structuring of organizations. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). Palgrave.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A.**
1985 Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mogalakwe, M.**
2006 The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie*, 10(1), 221-230.
- Moreau, E., & Mageau, G. A.**
2012 The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286.

bibliografía

- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J.**
2007 What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- Nandkumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N.**
2010 Business level strategy and performance: the moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G.**
1982 *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C.**
2010 Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Nonaka, I.**
1994 A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.**
1995 *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nutt, P. C.**
1989 Selecting tactics to implement strategic plans. *Strategic Management Journal*, 10(2), 145-161.
- Ocasio, W.**
1997 Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Otis, N., & Pelletier, L. G.**
2005 A Motivational Model of Daily Hassles, Physical Symptoms, and Future Work Intentions Among Police Officers 1. *Journal of applied social psychology*, 35(10), 2193-2214.
- Otley, D.**
1999 Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Páramo, P.**
2013 *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación*. Siglo del Hombre.
- Pil, F. K., & Holweg, M.**
2003 Exploring scale: the advantages of thinking small. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 33-39A.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B.**
2006 Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Ribeiro, I.**
2015 Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(4), 149-159.
- Russell, R. D., & Russell, C. J.**
1992 An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.

bibliografía

- Russo, S. D., Miraglia, M., Borgogni, L., & Johns, G.**
2013 How time and perceptions of social context shape employee absenteeism trajectories. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 209-217.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.**
1991 *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.**
2000 Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 67-68.
- Schein, E. H.**
2010 *Organizational Culture and Leadership* (vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sandoval, C. C. A.**
2002 *Investigación cualitativa*. ARFO Editores e Impresores.
- Simon, H. A.**
1947 *Administrative Behavior; A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A.**
1955 A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A.**
1956 Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.
- Simons, R.**
1994 *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M.**
2018 Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.
- Steers, R. M.**
1977 *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Goodyear Publishing Company.
- Stimpson, D. V., & Reuel, L. K.**
1984 Management style: modeling or balancing? *The Journal of Psychology*, 116(2), 169-173.
- Stoker, J. I.**
2006 Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1), 31-42.
- Tarakci, M., Ates, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B.**
2018 Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139-1162.
- Utman, C. H.**
1997 Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.

bibliografía

- Van den Broeck, A., De Witte, H., Vansteenkiste, M., & Lens, W.**
2007 *Self-Determination Theory: Promoting Growth in the Workplace*. University of Leuven, Department of Psychology, Research Center for Motivation and Time Perspective.
- Van der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. M., & Ter Bogt, H. J.**
2019 The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Van Prooijen, J. W.**
2009 Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(6), 1166.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B.**
2010 The development of the five mini-theories of self-determination theory: an historical overview, emerging trends, and future directions. En *The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement* (vol. 16, pp. 105-166). Emerald.
- Vennix, J. A. M., Andersen, D. F., & Richardson, G. P.**
1997 Introduction: Group Model Building-Art and Science. *System Dynamics Review*, 13(2), 103-106.
- Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T.**
2015 Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122-2131.
- Weick, K. E.**
1993 The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.
- Wernerfelt, B., & Karnani, A.**
1987 Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8(2), 187-194.
- Westley, F. R.**
1990 Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11(5), 337-351.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W.**
1990 The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W.**
2008 The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., & Chen, Z.**
2019 A dynamic computational model of employees' goal transformation: Using self-determination theory. *Motivation and Emotion*, 43(3), 447-460.