

Impacto de la inclusión, el sensemaking y los conflictos intragrupal y personales en el compromiso estratégico

Fernando Granados Ruíz* Profesor investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, Huixquilucan Estado de México, México.
fernando.granados@anahuac.mxLuis Felipe Llanos Profesor investigador, Facultad de Economía y Negocios Universidad Anáhuac, Huixquilucan Estado de México, México.
luis.llanos@anahuac.mx

Resumen

En este estudio se propuso explorar la interrelación entre el compromiso estratégico, la inclusión, el *sensemaking* y los conflictos intragrupal y personal estructurado durante la implementación de las estrategias. Se llevó a cabo un análisis transversal, correlacional y causal con una muestra de 192 trabajadores en México. Los hallazgos revelaron una relación positiva entre el compromiso estratégico, la inclusión y el *sensemaking*, y una relación negativa, tanto de forma directa como indirecta, del conflicto personal estructurado con cada uno de estos elementos. Lo novedoso del artículo es el hallazgo de que el conflicto personal estructurado afecta negativamente tanto a la inclusión como al *sensemaking*. Con base en estos resultados, se recomienda atender a las personas que presentan este tipo de conflicto, ya que pueden afectar negativamente el rendimiento fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Palabras clave: compromiso estratégico; implementación de la estrategia; conflicto; inclusión; *sensemaking*.

Impact of inclusion, sensemaking, and intragroup and personal conflicts on strategic commitment

Abstract

This study aimed to explore the interrelationship between strategic commitment, inclusion, sensemaking, and structured intragroup and personal conflicts during strategy implementation. A cross-sectional, correlational, and causal analysis was conducted with a sample of 192 workers in Mexico. Findings revealed a positive relationship between strategic commitment, inclusion, and sensemaking, and a negative relationship, both directly and indirectly, of structured personal conflict with each of these elements. The novelty of this paper lies in the finding that structured personal conflict negatively affects both inclusion and sensemaking. Based on these results, it is recommended to address individuals experiencing this type of conflict, as they may negatively impact performance crucial for organizational development.

Keywords: strategic commitment; strategy implementation; conflict; inclusion; sensemaking.

Impacto da inclusão do sensemaking e dos conflitos intragrupais e pessoais no compromisso estratégico

Resumo

Este estudo teve como objetivo explorar a inter-relação entre comprometimento estratégico, inclusão, criação de sentido e conflitos intragrupais e pessoais estruturados durante a implementação da estratégia. Foi realizada uma análise transversal, correlacional e causal com uma amostra de 192 trabalhadores no México. Os resultados revelaram uma relação positiva entre comprometimento estratégico, inclusão e o *sensemaking*, e uma relação negativa, tanto direta como indiretamente, de conflito pessoal estruturado com cada um destes elementos. O que há de novo no artigo é a descoberta de que o conflito pessoal estruturado afeta negativamente tanto a inclusão como ao *sensemaking*. Com base nesses resultados, recomenda-se atender pessoas que apresentam esse tipo de conflito, pois podem afetar negativamente o desempenho fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Palavras-chave: comprometimento estratégico; implementação estratégica; conflito; inclusão; *sensemaking*.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M1; M10

Cómo citar: Granados, F. y Llanos, L. F. (2024). Impacto de la inclusión, el sensemaking y los conflictos intragrupal y personales en el compromiso estratégico. *Estudios Gerenciales*, 40(170), 136-148. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.170.6411>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.170.6411>

Recibido: 04-09-2023

Aceptado: 14-03-2024

Publicado: 30-04-2024

1. Introducción

El compromiso estratégico constituye un recurso distintivo de las empresas exitosas al implementar sus estrategias (Ames, 2021). En las últimas décadas, este tema se ha convertido en un amplio campo objeto de investigación (Dharmanegara et al., 2016); sin embargo, es un tema poco valorado por las empresas tradicionales, ya que en la práctica están desvinculados los procesos de implementación con los procesos relativos al factor humano (Koch y Schermuly, 2020).

En la actualidad, debido al cambio en la tecnológica, las empresas están inmersas en un contexto de inestabilidad (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), lo que tiene un impacto significativo tanto en la implementación de las estrategias dictadas por la dirección de la empresa (Poulis y Wisker, 2016) como en el mercado laboral (Bennett y Lemoine, 2014). Ahora bien, si la estrategia se considera como un enfoque sistémico que conecta las decisiones de la empresa con el contexto, cada vez más dinámico (Santa et al., 2020), entonces se requiere contar con gerentes y directores comprometidos que influyan en el clima, aprendizaje, intercambio de ideas y conocimiento, así como en las prácticas de la organización; en síntesis, con la estrategia (Contreras et al., 2022). Es por tanto una capacidad por desarrollar para las organizaciones que compiten tanto a nivel local como global (Astuty et al., 2022).

El talento gerencial parece ser cada vez más escaso, al mismo tiempo más exigente en lo concerniente a las condiciones y demandas del mercado global (Martínez et al., 2013), de ahí lo importante de identificar la percepción y expectativas de los colaboradores. Las personas con talento son quienes particularmente eligen a la empresa para seguir desarrollando sus capacidades, en contraste con la visión tradicional que dictaba que las organizaciones eran las que elegían sus recursos humanos (Moore et al., 2020). Esto resalta la importancia del esfuerzo por alinear los requerimientos de la organización con las expectativas de los trabajadores (Jain, 2020).

Seleccionar a las personas correctas que entran a las filas se ha vuelto un requisito para las empresas, ya que la gestión del talento gerencial y su retención es uno de los problemas fundamentales a los que se enfrentan las empresas hoy en día (Christopher y Devi, 2022). En particular, en México se tiene una tasa de rotación laboral del 16,8%, una de las más altas de América Latina. Esto impacta tanto el costo de reemplazar a un empleado, aproximadamente el 35,0% de su salario anual, como el tiempo que tarda en cubrirse una posición vacante, en promedio 42 días (Brewer, 2020).

Para la contratación correcta de gerentes y directivos, se requiere diferenciar entre aquellos que resuelven conflictos, vía la inclusión o el *sensemaking*, de aquellos que los pudieran ocasionar, ya sea por participar en conflictos intragrupal o en conflictos personales.

Las personas son fuerzas impulsoras que aportan energía positiva o negativa en desempeño, eficiencia y productividad del trabajo en equipo (Mikkelsen y Clegg, 2017).

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación entre el compromiso estratégico, la inclusión y el *sensemaking* durante el proceso de implementación de la estrategia, los tres principales tipos de conflicto intragrupal y el conflicto personal estructurado. Tradicionalmente, los conflictos intragrupal estudiados se factorizaban en tres: 1) tarea, que se relaciona con el objetivo que se debe cumplir, 2) procesos y 3) relaciones (Jehn, 1994, 1997). A estos recientemente se sumó el conflicto personal estructurado (Llanos y Granados, 2020), que está presente en los conflictos intragrupal, y el cual se detecta a partir de la factorización de conflictos de procesos, resultados y relaciones tradicionales.

Además, esta investigación tuvo como propósito aportar elementos para la discusión en la literatura especializada sobre las implicaciones que pudiera tener el contar con personas que presentan este tipo de conflicto, ya que pueden afectar negativamente el rendimiento del equipo y socavar el compromiso estratégico, que es fundamental para el desarrollo de las organizaciones (Contreras et al., 2022).

El presente trabajo consta de cinco 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 los resultados obtenidos; y en la quinta se presentan las conclusiones.

2. Marco teórico y desarrollo de hipótesis

De acuerdo con Tawse y Tabesh (2021), la implementación de la estrategia es el proceso en el que los gerentes y directivos toman decisiones sobre la asignación de recursos y el desarrollo de capacidades para realizar un conjunto de acciones. Para mejorar la comprensión del proceso de implementación de estrategias, los autores proponen un marco de referencia de tres componentes: 1) acciones a través de las cuales los gerentes influyen en el proceso de implementación, 2) condiciones necesarias para una implementación efectiva y 3) capacidades gerenciales dinámicas subyacentes para crear la mejor combinación posible de condiciones mediante la promulgación de las acciones más apropiadas. Además, como un componente central en el proceso de implementación estratégica, los autores definen que a mayor compromiso estratégico se logra un mayor sentido de propiedad de la estrategia, una mayor responsabilidad personal percibida y una mayor disposición hacia la estrategia. La literatura especializada identifica que el compromiso estratégico está íntimamente ligado a la inclusión, el *sensemaking* y el conflicto intragrupal (O'Neill et al., 2015).

2.1 Compromiso estratégico

Noble y Mokwa (1999) 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 esta; también fueron los primeros en operacionalizar este constructo mediante los conceptos de *apoyo a la estrategia, acuerdo en las metas de la estrategia, el interés de la compañía y considerar la estrategia como adecuada*. Ahmad Al-Qarioti y Al-Enezi (2004) ejemplificaron esta comprensión y apoyo a la estrategia como un patrón de comportamientos, intenciones, motivaciones y actitudes, que se ve reflejado en un enfoque psicológico, de una orientación positiva de alto involucramiento hacia la organización.

Ford et al. (2003) agregaron que el compromiso con la estrategia requiere de la disposición del gerente de dedicar esfuerzo para ejercer las acciones encaminadas a su implementación. Gagnon et al. (2008) apuntaron que se requiere, además, la predisposición de los individuos para 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. Lambert et al. (2021), en una revisión sistemática de investigaciones previas, clasificaron el compromiso organizacional en tres tipos: afectivo, moral y de continuación.

En particular, los elementos que condicionan el compromiso estratégico del personal y que, en general, hacen que muestren entusiasmo, se involucren y tomen una responsabilidad personal del éxito del programa han sido propuestos de diferentes formas: a) involucrarlos en el diseño de la estrategia (Ramaseshan et al., 2013); b) incluirlos en el proceso de la estrategia (Gagnon et al., 2008); c) hacer coincidir los valores de la persona con los de la empresa (Ford et al., 2003); d) lograr metas comunes y que los empleados manifiesten tener un sentido de propiedad (Kohtamäki et al., 2012); y e) permitirles participar en las decisiones mientras simultáneamente resuelven problemas (Vaz et al., 2022). De acuerdo con Tawse y Tabesh (2021), en resumen, el compromiso puede mejorarse a través de la participación de los gerentes en el proceso y la autonomía en el trabajo.

Recientes aportaciones académicas (Weiser et al., 2020) proponen que, para generar un compromiso estratégico, es necesario alinear el compromiso del personal y su fuerza de implementación, al efecto de la propia definición de la estrategia por parte de la dirección. En otras palabras, de acuerdo con Tawse y Tabesh (2021), a mayor compromiso estratégico de la dirección, se logra un mayor sentido de propiedad de la estrategia, una mayor responsabilidad personal percibida, así como una mayor disposición hacia la estrategia. En sentido opuesto, Ford et al. (2021) predijeron que uno de los riesgos son los cambios en las percepciones de los miembros directivos respecto a si apoyan o no alguna estrategia, ya que indirectamente los cambios afectan los

comportamientos y el compromiso del personal, y están mediados por las percepciones de cambios internos y externos positivos.

Estos resultados son coincidentes con los hallazgos en América Latina de Araque et al. (2017), quienes plantearon que la comunicación interna como parte del marketing interno se puede traducir en una identificación con el compromiso organizacional.

2.2 Inclusión

Nutt (1989), Wooldridge y Floyd (1990) y posteriormente Barton y Ambrosini (2013) encontraron que la participación de los gerentes en el proceso de definición de la estrategia les proporciona un sentido de importancia, valor y de justicia procesal; esto fomenta una mentalidad de compromiso para implementar la estrategia. Si, además, sus funciones y responsabilidades son claras, mejora todavía más su compromiso Noble y Mokwa (1999).

En esta misma línea, Cadwallader et al. (2010) encontraron que las estructuras que incluyen una mayor autonomía para los gerentes producen niveles más altos de compromiso con la implementación estratégica que aquellas que tienen menos autonomía.

Si a esta autonomía se suman gerentes talentosos —con una mentalidad proactiva, que actúen como agentes de cambio (Järvi y Khoreva, 2020) y se les asignan las decisiones de la organización, mientras los directivos adoptan una posición permanentemente de soporte (Heyden et al., 2020)—, se autoinicia la renovación estratégica de la organización a través de diseños novedosos de negocios. No solo la participación genera efectos positivos, también sirve para superar los obstáculos organizacionales que se presenten (Friesl et al., 2021).

Recientemente, el proceso de estrategia abierta definida por Splitter et al. (2021) muestra cómo la amplia inclusión de los gerentes en el desarrollo de una nueva estrategia cambia el rol tradicional de los mandos medios y fomenta la participación de los empleados.

2.3 Sensemaking

Weick (1995) fue el primero en mencionar el término *sensemaking*; lo definió como un proceso social por parte de los mandos medios para construir el significado de la estrategia. Estos esfuerzos se dan dentro de tres momentos: creación, interpretación y promulgación. Sobre la construcción de sentido existe un debate, relatado por Maitlis y Christianson (2014) y por Sandberg y Tsoukas (2020), entre la escuela ontológica y la epistemológica; la primera asume que el significado es creado por los humanos a través de sus interacciones con el mundo (Weick, 1995), la segunda postula que el significado ya está hecho, presente en la naturaleza, y que los humanos solo lo descubren (Baumeister y Landau, 2018).

Helms Mills et al. (2010), Maitlis y Christianson (2014) y Sandberg y Tsoukas (2015) enriquecieron el concepto de *sensemaking* con el aporte de elementos como el poder, el contexto, la cognición incorporada y el papel del tiempo en la construcción de historias plausibles. En particular, sobre el elemento del contexto, Abatecola (2014) identifica que es posible que existan adaptaciones ineficaces del *sensemaking* debido a la mala integración del contexto interno o externo. Con estos antecedentes, el mismo Weick (2020) concluye que este proceso se construye dentro de la interacción entre experiencia y entendimiento.

Sandberg y Tsoukas (2020) proponen que la creación de sentido no es un fenómeno singular, sino que comprende cuatro tipos: 1) inminente, en el que el sentido surge de la acción misma, por ejemplo en una improvisación durante una actuación; 2) involucrada-deliberada, en la que el sentido se construye a través de la reflexión en la acción (durante); 3) desapegada-deliberada, en la que el sentido se construye a través de la reflexión sobre la acción (después); y 4) representacional, en la que el sentido se construye a través de la representación simbólica. También sugieren que todos los tipos de construcción de sentido se originan y tienen lugar dentro de tres mundos de práctica específicos: 1) nexo sentido-acción, en el que el sentido y la acción están íntimamente ligados; 2) temporalidad, en el que el sentido se construye en relación con el pasado, presente y futuro; y 3) encarnación y lenguaje, en el que el sentido se construye a través del cuerpo y el lenguaje.

Con base en la tipología propuesta por Sandberg y Tsoukas (2020), el *sensemaking* permite organizar, en una primera instancia, cada tipo de creación de sentido que ocurre proporciona la lógica de la organización porque genera continuamente un sentido específico, es decir, conceptual, contextual y práctico, mediante el cual, los agentes crean, sostienen y cambian la acción colectiva coordinada. Posteriormente, proponen que los resultados de la construcción de sentido, en la práctica, moldean la organización indirectamente, dependiendo de cómo se reciban las recomendaciones abstractas, se actúe sobre ellas y finalmente se conviertan en nuevas rutinas.

Schildt et al. (2020) exponen cuatro procesos arquetípicos de *sensemaking*: 1) automático, preconsciente y comprometido; 2) provisional y preconsciente; 3) algorítmico, consciente y comprometido; y 4) reflectivo, consciente y provisional. Estos tipos ideales de proceso ayudan a teorizar sobre cómo las influencias relacionadas con los episodios sistémicos y episódicos de poder inducen más o menos conscientes y provisionales formas de *sensemaking*.

Cristofaro (2022), interesado en los arreglos sociales ineficaces del *sensemaking* propuestos por Abatecola (2014), actualizó el modelo original de Weick, y describió cómo los miembros de una organización resuelven el proceso colectivo en tres líneas. Primero, da una interpretación coevolutiva de la creación de sentido: el

individuo descarta las influencias previas de la creación de sentido, y hay una escalada de lo individual a lo colectivo, en ciclos (Weick, 2010). Segundo, parte de un proceso de construcción de sentido organizacional de identificación: el *sensemaking* es un proceso que ocurre en la cabeza de los individuos, y es un proceso de construcción social que se lleva a cabo a través de la interacción (Maitlis y Christianson, 2014). Tercero, propone la interpretación evolutiva del *sensemaking* organizacional que se centra en el concepto de *esquemas emocionales* sobre las funciones de interacción paralelas en humanos (Hodgkinson y Sadler-Smith, 2018), que respalda los importantes descubrimientos en el estudio del ser humano, sobre el papel concurrente de los estados afectivos y la cognición en la formación de sentido y la toma de decisiones (Okon-Singer et al., 2015).

Esta interpretación coevolutiva brinda una visión integral de un nuevo concepto de sentido, que modifica los conceptos previos (Waddock, 2019); sobre todo, a través de la integración de agentes de cambio internos y externos, llamados *nudges* (Thaler y Sunstein, 2008), que utilizan sugerencias capaces de influir en la toma de decisiones y que se han considerado fundamentales para construir o cambiar entidades. Los líderes organizacionales deben encontrar historias plausibles que provoquen sentimientos en los individuos, que activen un comportamiento de cambio previsto (Cristofaro, 2017). Para lograrlo, sin embargo, es necesario encontrar individuos que actúen como "conectores" (agentes de cambio), para generar nuevas historias y promover adaptaciones efectivas (Abatecola, 2012).

Los líderes emocionalmente inteligentes aprovechan sus propias emociones y las de los empleados (Kim y Kim, 2017) en ciclos de creación de sentido. Por ejemplo, si quieren cambiar su actitud y la de los empleados (Helpap y Bekmeier-Feuerhahn, 2016), primero deben investigar cuáles de los estados afectivos se apegan a los esquemas principales establecidos dentro de la organización y, luego, deben actuar para identificar los estados afectivos que se apegan a los esquemas que quieren difundir.

Para Schildt et al. (2020), el proceso de construcción de sentido puede teorizarse como la creación continua de coherencia mediante la conexión de observaciones, creencias y acciones destacadas como razones entre sí.

2.4 Conflicto intragrupal

Para Shah et al. (2021), los enfoques compositivos para teorizar y modelar los conflictos en los equipos son dominantes en la literatura y dirigen la investigación sobre los conflictos intragrupales y sus efectos sobre los resultados. Los académicos usan este punto de vista para categorizar los tipos de conflicto en tarea, relaciones, proceso y estatus.

Por otro lado, Krajcsák (2022) divide el proceso de conflicto intragrupal en 4 fases: 1) conflicto de tarea

(proceso), 2) conflicto de relaciones, 3) fin del conflicto y 4) conflicto de tarea. Según él, el conflicto de tarea, que mejora el desempeño de la organización, está respaldado por la normativa aplicable a los empleados y el compromiso profesional. Mientras tanto, la prevención del conflicto de relaciones, que es perjudicial para el desempeño, se refuerza mediante el aumento del compromiso afectivo de los empleados.

2.4.1 Conflicto de proceso

El conflicto de proceso se refiere a desacuerdos en la logística para llevar a cabo una tarea, como la delegación de tareas y responsabilidades. Según Greer et al. (2008), este tipo de conflicto suele ocurrir al inicio de la vida del grupo y puede quedar sin resolver a lo largo del tiempo. Jehn et al. (2010) lo definen como desacuerdos en la asignación de tareas y recursos, y representa la forma en que el grupo administra el soporte logístico para la estrategia y las personas. Greer et al. (2008) también señalan que el conflicto de proceso está relacionado con el estado emocional de los miembros del equipo y con su percepción personal de valor y respeto. Sugieren que este tipo de conflicto puede tener un impacto negativo en los resultados del grupo, ya que aumenta la emocionalidad de sus miembros y disminuye su capacidad para enfocarse en la tarea. Davaei et al. (2022) determinaron que el conflicto de proceso tiene un impacto negativo en los resultados y el desempeño de los equipos, por lo que consideran conveniente evitarlo.

2.4.2 Conflicto de tarea

En la literatura especializada se encuentran tres enfoques diferentes dentro de la definición de conflicto de tarea. Primero, De Witt et al. (2012), Le y Jarzabkowski (2015) y Vodosek (2007) lo definen como un desacuerdo entre los contenidos y objetivos que se deben alcanzar, así como la relevancia de lo que deberá ser logrado, específicamente las metas. Segundo, Jehn et al. (2008) lo definen como la diferencia de opinión sobre cómo la tarea del grupo deberá ser desempeñada. Tercero, De Dreu y Weingart (2003) y Parayitam et al. (2010) lo definen como los desacuerdos acerca de las opiniones correctas o las diferencias sobre la decisión.

Dos posibles resultados pueden obtenerse del conflicto de tarea, ambos divergentes. El primero es negativo, pues podría distraer a los miembros del equipo y afectar el desempeño. El segundo es positivo, porque incrementa el entendimiento y compromiso con la tarea (O'Neill et al., 2015). Por ejemplo, Deng et al. (2021) encontraron que el conflicto de tarea tiene un efecto positivo en la innovación del equipo cuando el soporte y la seguridad psicológica de los miembros del equipo son altas. En sentido similar, Lee et al. (2022) encontraron que las diferencias en el nivel de experiencia de los miembros (diversidad de habilidades) predice una discusión abierta y activa y el libre intercambio de ideas y modera los

efectos del conflicto de tareas en el desempeño del equipo. Aghaei et al. (2022) validaron que el conflicto de tarea es vital y bienvenido por los trabajadores, por lo que los administradores no deberían evitar este tipo de conflicto, que es constructivo para mejorar la agilidad de los empleados y conducirá a un alto nivel de desempeño.

2.4.3 Conflicto de relaciones

De Witt et al. (2012) definieron el conflicto de relaciones como los desacuerdos entre los miembros del equipo acerca de temas interpersonales, como diferencias entre valores y normas. En algunas ocasiones, estos conflictos son consistentes con la categorización de afectivos y cognitivos. Para priorizar este tipo de conflicto, Telecan et al. (2023) identificaron que el conflicto de relaciones fue más dañino que el conflicto de tarea para la efectividad del equipo.

Dos estudios recientes presentan resultados opuestos: el estudio de Aghaei et al. (2022) muestra que hay un coeficiente negativo entre el conflicto de relaciones y la agilidad del empleado, mientras que el estudio de Davaei et al. (2022) no encuentra una relación estadísticamente significativa entre el conflicto interpersonal de relaciones y el desempeño del equipo.

2.4.4 Conflicto personal estructurado

Llanos y Granados (2020) definieron el conflicto personal estructurado (CPE) como el perfil individual y propio de una persona, que le es endógeno y latente. El CPE puede identificarse significativamente como un común denominador de los conflictos de proceso, tarea y relaciones, tradicionalmente estudiados por Jehn y Chatman (2000) y Jehn et al. (2010). Por lo que, al extraerse el común denominador de los conflictos intragrupalmente tradicionales, se construyen los constructos conflictos de procesos neto, conflictos de tarea neto y conflictos de relaciones neto.

Para Shah et al. (2021), el comportamiento y acciones de un solo individuo pueden causar fácilmente un conflicto en el equipo. Las personas conflictivas son consideradas perjudiciales para el funcionamiento del grupo. Por lo general, su bajo nivel de cortesía y generosidad conducen a conflictos en las relaciones; en este sentido, Davaei et al. (2022) consideran que el conflicto personal es universalmente perjudicial para cualquier equipo.

La partición del constructo conflicto en cuatro categorías permite una mejor comprensión del conflicto intragrupal, ya que adiciona la asimetría de los rasgos de personalidad de los miembros del grupo en situaciones de conflicto.

2.5 Hipótesis y modelo teórico del estudio

Con respecto a la relación entre el conflicto de relaciones y la inclusión, según el estudio de Aghaei et al. (2022), se encontró un coeficiente de relación

negativo entre el conflicto de relaciones y la agilidad del empleado, lo que sugiere que los empleados con menor conflicto de relaciones se integran más fácilmente en las tareas y decisiones del equipo. Pitafi et al. (2020) definen el conflicto de relaciones como aquel que incluye problemas personales, como el descontento entre los empleados, y emociones como molestia, ira y frustración. Este tipo de conflicto a menudo reduce la inclusión y afecta negativamente el desempeño laboral, por lo que se propone:

H1: El conflicto de relaciones neto impacta negativamente en la inclusión.

La precisión de neto distingue la valoración del conflicto respectivo, del CPE, conforme la recomendación de Llanos y Granados (2020).

Respecto a la relación entre la inclusión y el compromiso estratégico, Vaz y et al. (2022) identificaron que el compromiso se establece cuando los individuos pueden participar en las decisiones mientras ejercen adaptaciones locales, y suscitan y reciben atención sobre sus problemas. Adicionalmente, de acuerdo con Tawse y Tabesh (2021), el compromiso puede mejorarse a través de la participación de los gerentes en el proceso; la autonomía en el trabajo provee grandes niveles de compromiso, por lo que se propone:

H2: La inclusión impacta positivamente en el compromiso estratégico.

Con respecto a la relación entre el conflicto de procesos y el *sensemaking*, según Greer et al. (2008), este tipo de conflicto afecta la emocionalidad del equipo y disminuye su enfoque en la tarea. Davaei et al. (2022) sugieren que el conflicto de procesos puede disminuir los resultados del equipo, ya que los miembros pueden discutir sobre quién debe hacer qué y por qué, debido a la falta de claridad sobre la tarea y cómo realizarla, por lo que se propone:

H3: El conflicto de procesos neto impacta de forma negativa en el *sensemaking*.

Respecto a la relación entre el *sensemaking* y el compromiso estratégico, los líderes organizacionales deben encontrar historias que provoquen sentimientos en los individuos para activar un comportamiento de cambio previsto (Cristofaro, 2017). Para lograrlo, es necesario encontrar individuos que actúen como agentes de cambio para generar nuevas historias y promover adaptaciones efectivas (Abatecola, 2012). Esto se logra a través de ciclos de creación de sentido (Kim y Kim, 2017). Durante tiempos de cambio, el apoyo del líder es crítico para el compromiso de las personas con el cambio (Ford et al., 2021), por lo que se propone:

H4: El *sensemaking* impacta positivamente en el compromiso estratégico.

Con respecto a la relación entre el conflicto de tarea y el compromiso estratégico, según Le y Jarzabkowski (2015), el conflicto de tarea reduce el procesamiento de información, la efectividad del grupo, la creatividad y la toma de decisiones. Sin embargo, Davaei et al. (2022) sugieren que los equipos que experimentan conflictos de tareas pueden escudriñar los problemas de la tarea y participar en un procesamiento profundo y deliberado de la información relevante para la tarea (De Dreu y West, 2001); así, se logra una mejor comprensión de los problemas y una mejor actitud hacia ella, por lo que se propone:

H5: El conflicto de tarea neto impacta negativamente en el compromiso estratégico.

Con respecto a la relación entre CPE, personas conflictivas y el compromiso estratégico, según Shah et al. (2021), el comportamiento y acciones de un solo individuo pueden causar fácilmente conflicto en el equipo. Estos individuos son considerados tóxicos, porque de forma consistente despliegan conductas que alteran el funcionamiento del grupo. Su bajo nivel de amabilidad, falta de escrupulosidad e inestabilidad emocional conducen a conflictos de relaciones. Davaei et al. (2022) consideran que el conflicto interpersonal es universalmente perjudicial para el desempeño del equipo, por lo que se propone:

H6: El conflicto personal estructurado impacta negativamente en el compromiso estratégico.

3. Metodología

3.1 Instrumentos

En particular, para la presente investigación se seleccionaron dos instrumentos. Para medir la variable dependiente compromiso estratégico y las variables independientes inclusión y *sensemaking*, se seleccionó el instrumento de Granados y Llanos (2019), que utilizaron para probar un modelo que relaciona las variables compromiso y la implementación de la estrategia, el cual consta de 14 ítems en total. Como ejemplo, para medir el compromiso estratégico, se utilizaron cuatro preguntas tales como "Estoy dispuesto a adaptar mis comportamientos para llevar a cabo de forma exitosa la implementación de las estrategias de mi empresa"; para medir la inclusión se utilizaron cinco preguntas tales como "Siempre es muy importante para mí que exista la posibilidad de negociar alternativas cuando tengo alguna diferencia de opinión con la dirección", y para medir el *sensemaking* se utilizaron seis preguntas tales como "Siempre me aseguro que mi equipo comprenda de forma efectiva las razones de las acciones de la dirección".

Para medir las variables de conflicto de proceso, de tarea y de relaciones, se seleccionó el instrumento de Llanos y Granados (2020), el cual fue validado para la población mexicana con seis ítems para medir cada una de las variables independientes. Este mismo instrumento cuenta con un procedimiento para calcular la variable CPE dentro del trabajo en quipos, el cual se calcula a partir de las variables clásicas de conflicto de procesos, de tarea y de relaciones definidas por Jehn (1994, 1997). Como ejemplo, para medir el conflicto de proceso, se utilizaron seis preguntas tales como "Los miembros de mi equipo están en desacuerdo sobre la forma de hacer las cosas"; para medir el conflicto de tarea se utilizaron seis preguntas tales como "Frecuentemente discutimos en mi equipo sobre las razones para hacer los proyectos", y para medir el conflicto de relaciones se utilizaron seis preguntas tales como "En mi equipo frecuentemente hay peleas por cuestiones personales".

Las respuestas se solicitaron dentro de un diferencial semántico de cinco puntos teniendo como valores extremos "nunca" y "siempre". Además, se incluyeron variables demográficas y de control de los trabajadores: actividad de la organización; número de empleados; puesto que ocupa; antigüedad en el equipo actual; grado máximo de estudios; edad y género.

3.2 Recolección de datos y depuración de la base

Para la muestra se seleccionaron sujetos que estuvieran estudiando algún posgrado de negocios en una universidad privada en México. Entre enero y noviembre del 2022, ya en postpandemia de la COVID-19, los investigadores aplicaron los instrumentos de forma presencial a 205 sujetos en grupos de 1 a 25 personas. En las sesiones, se les explicó el objetivo, las dimensiones involucradas y el hecho de que su participación era anónima. Los cuestionarios se diseñaron de forma electrónica, con un esquema de orden de preguntas aleatorio por dimensión y se cargaron en la plataforma Google Forms. Luego, se procedió con el análisis de confiabilidad, el análisis multivariable y de ecuaciones estructuradas en Excel, Minitab 19 y Lisrel 10.10, a través de un diseño transversal, correlacional y causal.

Para la depuración de la base de datos se aplicaron, de acuerdo con las recomendaciones de Wheelan et al. (2003), dos criterios: a) se eliminaron los cuestionarios de los sujetos que tuvieran menos de un año cumplido en su equipo de trabajo y b) se eliminaron los cuestionarios de los sujetos cuyos grupos fueran de un tamaño inferior a tres miembros, a efecto de que los sujetos tuvieran una opinión válida del desempeño e interrelación del equipo. También se eliminó un cuestionario por tener todas sus respuestas evaluadas con un valor de 5.

3.3 Confiabilidad de los instrumentos

Para evaluar la confiabilidad del instrumento que midió el compromiso estratégico, inclusión y *sensemaking*,

se aplicaron dos pruebas. Primero, la confiabilidad externa se analizó con el procedimiento de validez discriminante de Fornell y Larcker (1981). Al incluir todos los ítems por factor, la validez discriminante fue no adecuado, ya que las raíces cuadradas del promedio de la varianza extraída de cada factor no fueron superiores a las correlaciones por pares entre factores. Como medida remedial, se eliminaron los tres ítems que apuntaban a dos factores (compromiso estratégico #1, inclusión #1 y *sensemaking* #1). Con esta reducción se obtuvo una validez discriminante favorable, como se muestra en la matriz de correlaciones que se presenta en la Tabla 1. Todas las correlaciones fueron significativas a un nivel $p < 0,01$ (2-colas).

Segundo, la confiabilidad interna se analizó al revisar el alfa de Cronbach (AC) y la relación de correlaciones inter-ítems hacia su constructo teórico, ya sin los tres ítems descartados en el análisis discriminador. Los resultados se presentan en la Tabla 2. En síntesis, todos los constructos presentan una adecuada consistencia interna (AC > 0,7).

Segundo, la confiabilidad interna se analizó al revisar el AC y la relación de correlaciones inter-ítems hacia su constructo teórico, para lo cual se calculó del AC por cada uno de los constructos teóricos. Los resultados se presentan en la Tabla 4. En síntesis, todos los constructos presentan una adecuada consistencia interna (AC > 0,7).

Tabla 1. Matriz de correlaciones de las variables de compromiso estratégico.

	1	2	3
1. Compromiso estratégico	0,794	0,651	0,699
2. Inclusión	0,651	0,838	0,680
3. <i>Sensemaking</i>	0,699	0,680	0,853

Nota. La diagonal muestra la raíz cuadrada de AVE (Varianza Extraída Media) por factor.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Confiabilidad interna de las variables de compromiso estratégico.

Constructo	ítems	AC	Rango correlaciones inter-ítems	AC al omitir un ítem	Comentario
Compromiso estratégico	3	0,732	0,444 a 0,532	0,684	Mantener
Inclusión	3	0,714	0,414 a 0,532	0,692	Mantener
<i>Sensemaking</i>	5	0,877	0,464 a 0,708	0,870	Mantener

Nota. AC = alfa de Cronbach.

Fuente: elaboración propia.

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos que midió el conflicto de proceso, el conflicto de tarea y el conflicto de relaciones, se aplicaron dos pruebas. Primero, la confiabilidad externa se analizó con el procedimiento de validez discriminante de Fornell y Larcker (1981). Al incluir todos los ítems por factor, se obtuvo una validez discriminante adecuada, ya que las raíces cuadradas del promedio de la varianza extraída

de cada factor fueron superiores a las correlaciones por pares entre factores. En la [Tabla 3](#), se presentan las correlaciones de las variables de conflicto. Todas las correlaciones fueron significativas a un nivel $p < 0,01$ (2-colas).

Tabla 3. Matriz de correlaciones de las variables de conflicto intragrupal.

Conflicto	1	2	3
1. Proceso	0,794	0,686	0,779
2. Tarea	0,687	0,792	0,687
3. Relaciones	0,779	0,686	0,788

Nota. La diagonal muestra la raíz cuadrada del AVE por factor.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Confiabilidad interna de las variables del conflicto intragrupal.

Constructo	Ítems	AC	Rango de las correlaciones inter-ítems	AC al omitir un ítem	Comentario
Conflicto proceso	6	0,851	0,385 a 0,586	0,836	Mantener
Conflicto tarea	6	0,821	0,278 a 0,566	0,804	Mantener
Conflicto relaciones	6	0,870	0,346 a 0,662	0,862	Mantener

Nota. AC = alfa de Cronbach.
Fuente: elaboración propia.

En el [Anexo 1](#), se incluyen los ítems ya depurados del cuestionario que se utilizó.

Para operacionalizar la variable CPE, se utilizó el procedimiento propuesto por [Llanos y Granados \(2020\)](#), el cual identifica, dentro del total de los 18 ítems del instrumento para medir conflicto proceso, conflicto tarea y conflicto relaciones, el ítem con la menor calificación; este ítem en particular es el que le asigna el valor a la variable CPE del sujeto en cuestión. Para cuantificar el conflicto de procesos neto (CPN), se calcula el promedio de los seis ítems que componen este constructo y se le resta el valor de CPE. Para cuantificar el conflicto de tarea neto (CTN), se calcula el promedio de los seis ítems que componen este constructo y se le resta el valor de CPE. Para cuantificar el conflicto de relaciones neto (CRN), se calcula el promedio de los seis ítems que componen este constructo y se le resta el valor de CPE.

Tabla 5. Estadísticos de las variables de la investigación (N = 192).

Variable	Media	Error est. de la media	Desv. est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Compromiso estratégico (CE)	4,39	0,05	0,68	1,00	4,67	5,00
Inclusión (IN)	4,40	0,05	0,64	1,33	4,67	5,00
<i>Sensemaking</i> (SK)	4,28	0,05	0,69	1,00	4,40	5,00
CPE	1,21	0,03	0,47	1,00	1,00	3,00
CPN	0,90	0,05	0,64	0,00	0,83	3,17
CTN	0,82	0,04	0,59	0,00	0,83	2,67
CRN	0,67	0,04	0,55	0,00	0,50	3,00

Fuente: elaboración propia.

4. Resultados

Después del proceso de depuración comentado, quedó una base de datos útiles de 192 sujetos. Edades: hombres 108 (56,3%), mujeres 83 (43,2%) y uno no declaró (0,5%); promedio de edad: 32,4 años (D. S. = 11,23); estudios: preparatoria 13 (6,8%), licenciatura 121 (63,0%) y posgrado 58 (30,2%); ocupación: dirección 45 (23,4%), gerencia o supervisión 94 (49,0%) y operaciones 53 (27,6%); antigüedad en la empresa: 5,2 años (DS = 5,0); tamaño de la organización: entre 3 y 10 trabajadores 56 (29,2%), entre 11 y 100 trabajadores 65 (33,9%), entre 101 y 1000 trabajadores 30 (15,6%) y más de 1001 trabajadores 25 (13,0%).

El tamaño de la muestra para los análisis de factorización resultó conveniente al presentar una medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de 0,914 y una prueba de esfericidad de Bartlett, con aproximación de ji al cuadrado de 3430,204, gl 496, y un p -val $< 0,001$.

Al hacer una comparación de medias se observa que todas las variables que miden algún tipo de conflicto tienen una media inferior que las variables de compromiso, estrategia, *sensemaking* e inclusión ($p > 0,001$). Esta comparación se puede observar sin estandarizar datos, ya que todos los constructos se midieron con una escala de Likert de 1 a 5. En la [Tabla 5](#), se observan los estadísticos básicos de las variables de la investigación.

En sentido inverso, se destaca que las desviaciones estándar de las cuatro variables relacionadas con algún conflicto son superiores que las variables de compromiso estrategia, *sensemaking* e inclusión.

Sobre las correlaciones entre las variables compromiso estratégico, inclusión y *sensemaking*, se observa que todas están correlacionadas significativamente ($p = 0,000$), como se muestra en la [Tabla 6](#).

Se observa, en un primer lugar, una relación positiva y significativa entre el compromiso estratégico con las variables de *sensemaking* ($r = 0,699$, $p = 0,000$) y de inclusión ($r = 0,651$, $p = 0,010$); y, en un segundo lugar, de forma negativa y también significativa con el CPE ($r = -0,225$, $p = 0,002$).

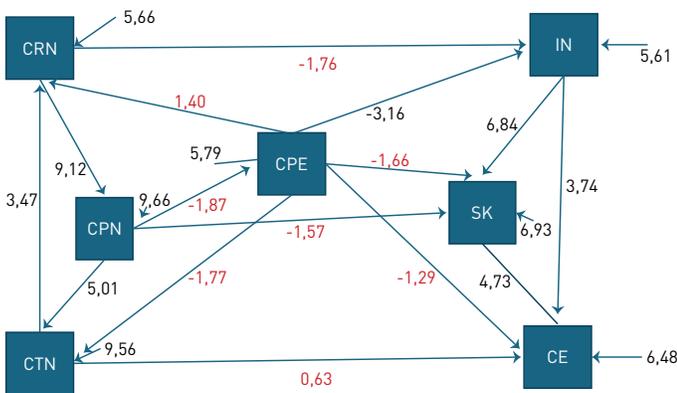
Dos relaciones adicionales que resultaron significativas fueron la relación negativa entre el CPN y el *sensemaking* ($p = 0,020$) y la relación negativa entre el CRN y la inclusión ($p = 0,020$). También se observa que la edad ($p = 0,010$) y la antigüedad ($p = 0,020$) están estrechamente relacionadas con el *sensemaking*.

Tabla 6. Matriz de correlaciones entre las variables.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. CE									
2. IN	0,651								
3. SK	0,699	0,680							
4. CPE	-0,225	-0,198	-0,209						
5. CPN	-0,112	-0,113	-0,164	-0,059					
6. CTN	-0,015	-0,089	-0,053	-0,116	0,542				
7. CRN	-0,026	-0,164	-0,121	0,054	0,650	0,489			
8. Empleados	-0,028	0,047	-0,067	-0,014	0,047	0,011	-0,029		
9. Antigüedad	0,047	0,037	0,170	0,007	-0,039	0,006	0,016	-0,018	
10. Edad	-0,006	0,061	0,186	0,163	0,011	-0,080	-0,030	-0,084	0,502

Nota. Son significativas las correlaciones superiores al absoluto de 0,150, marcadas con gris, con (p > 0,10).
Fuente: elaboración propia.

Para la comprobar las hipótesis planteadas, al hacer el análisis a través de un sistema de ecuaciones estructurales, se obtuvo un reporte adecuado del modelo. En la **Figura 1**, se presenta el diagrama de caminos de la relación entre variables con los T-valores de los estimadores. Los estadísticos de bondad de ajuste del modelo son los siguientes: Scaled Chi-Square = 6,477 (p = 0,3720); Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0,0479; 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = [0,0 ; 0,113]; P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0,05) = 0,450; Normed Fit Index (NFI) = 0,987; Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0,996; Comparative Fit Index (CFI) = 0,999; Incremental Fit Index (IFI) = 0,999; Relative Fit Index (RFI) = 0,953; Goodness of Fit Index (GFI) = 0,988; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,942.



Square=6,48, df=6, P-value=0,37195, RMSEA=0,048

Figura 1. Diagrama de T-valores de los estimadores de la relación entre variables.
Nota. Los índices en rojo, sobre las flechas, denotan relaciones no significativas.
Fuente: elaboración propia.

Con los resultados obtenidos del análisis de ecuaciones estructurales, se validan las hipótesis H2 y H4, y de forma indirecta también se valida la hipótesis H6. Las relaciones no significativas que se observaron fueron: H1: El conflicto de relaciones neto impacta negativamente

en la inclusión (T= -1,76), H3: El conflicto de procesos neto impacta de forma negativa en el *sensemaking* (T= -1,57), H5: El conflicto de tarea neto impacta negativamente en el compromiso estratégico (T= 0,63). Si se omiten las relaciones no significativas, se obtiene el siguiente modelo empírico de la relación causal entre las variables, el cual se presenta en la **Figura 2**.

En el modelo se incluyen otras relaciones significativas identificadas adicionales a las hipótesis propuestas, como la relación entre la inclusión y el *sensemaking* y la relación entre los tres tipos de conflicto intragrupal clásicos.

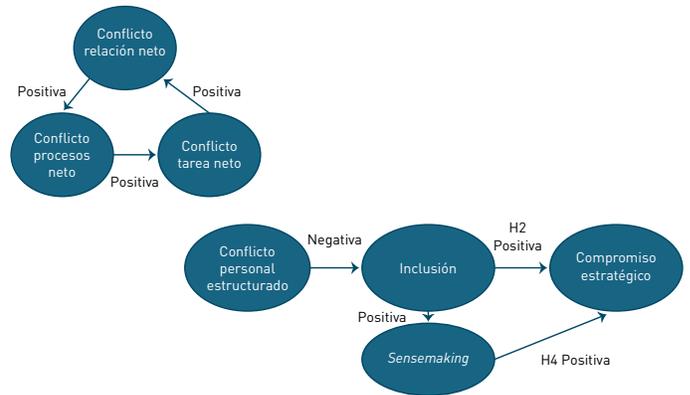


Figura 2. Modelo ex post-empírico de las relaciones comprobadas.
Fuente: elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

La presente investigación, a partir del análisis del modelo completo de ecuaciones estructurales validó las hipótesis, H2: La inclusión impacta positivamente en el compromiso estratégico y H4: El *sensemaking* impacta positivamente en el compromiso estratégico, lo que es coincidente con el acervo literario del compromiso estratégico: [Noble y Mokwa \(1999\)](#) y [Splitter et al. \(2021\)](#) en cuanto a inclusión y [Cristofaro \(2022\)](#) y [Sandberg y Tsoukas \(2020\)](#) en cuanto a *sensemaking*. y de forma indirecta también se valida la hipótesis H6: El conflicto personal estructurado impacta negativamente en el compromiso estratégico. [Davaei et](#)

al. [2022] y Shah et al. [2021] quienes consideran que el conflicto personal es universalmente perjudicial para cualquier equipo, así como que el comportamiento y acciones de un solo individuo pudieran causar un conflicto en el equipo.

El análisis del modelo completo de ecuaciones estructurales no valida las hipótesis H1; H3; H5.

Con respecto a H1, de acuerdo con Aghaei et al. [2022] y Pitafi et al. [2020], hay una relación negativa entre el conflicto de relaciones y la inclusión, sin embargo, lo novedoso de la presente investigación fue el hallazgo de que al descontar del conflicto de relaciones el conflicto personal estructurado, se encuentra una relación de este último constructo con la inclusión, no con el conflicto de relación clásico per se.

Con respecto a H3, Greer et al. [2008] y Davaei et al. [2022] identificaron que el conflicto de procesos afecta el *sensemaking* ya que ese tipo de conflicto afecta la emocionalidad y genera discusiones sobre el proceso y sobre quién y cómo deberá hacerse el trabajo, sin embargo, lo novedoso de la presente investigación fue el hallazgo de que al descontar del conflicto de procesos el conflicto personal estructurado, se encuentra primeramente una relación de este último constructo con la inclusión, y posteriormente, significativamente con el *sensemaking*.

Con respecto a H5, Shah et al. [2021], Davaei et al. [2022] identificaron que el conflicto de tarea impacta negativamente al compromiso estratégico, lo novedoso de la presente investigación fue el hallazgo de que al descontar del conflicto de tarea el conflicto personal estructurado, se encuentra una relación significativa de este último constructo con el compromiso estratégico.

Por último, se observa que la edad ($r = 0,186$, $p = 0,010$) y la antigüedad ($r = 0,170$, $p = 0,020$) están estrechamente correlacionadas con el *sensemaking*.

El principal aporte de los resultados radica en enfatizar que las personas con comportamientos conflictivos o tóxicos pueden tener un impacto negativo en el desempeño de la implementación de las estrategias dictadas por la dirección de la empresa. Estas personas a menudo son excluidas de la toma de decisiones y de las conversaciones estratégicas, tienen dificultades para concentrarse en las tareas o los resultados y en mantener relaciones positivas con otros miembros del equipo, debido a su comportamiento desagradable o agresivo. Esto puede socavar el compromiso estratégico que es clave para el desarrollo de la organización lo que pudiera dar paso a reforzar el proceso de selección de personal. Una de las limitaciones de este estudio es que se realizó solo con personas pertenecientes a organizaciones que operan en México, lo que podría ocasionar sesgos en la información.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Abatecola, G. (2012). Interpreting corporate crises: Towards a co-evolutionary approach. *Futures*, 44(10), 860-869. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.09.002>
- Abatecola, G. (2014). Untangling self-reinforcing processes in managerial decision making. Co-evolving heuristics? *Management Decision*, 52(5), 934-949. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-0543>
- Aghaei, I., Haghani, M. y Limunga, E. J. (2022). Task and relationship conflicts, employee agility, and perceived job performance. *Journal of Management and Research*, 9(1). <https://doi.org/10.29145/jmr/91/02>
- Ahmad Al-Qarioti, M. Q. y Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: A field study. *International Journal of Public Administration*, 27(5), 331-352. <https://doi.org/10.1081/PAD-120028813>
- Ames, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econconc.43.1.2022.Org.1>
- Araque, D. L., Sanchez, J. M. y Uribe, A. F. (2017). Connection between internal marketing and organizational commitment in Colombian Technological Development Centers. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Astuty, W., Habibie, A., Pasaribu, F., Pratama, I. y Rahayu, S. (2022). Utilization of accounting information and budget participation as antecedent of managerial performance: Exploring the moderating role of organizational commitment, leadership style, environmental uncertainty and business strategy in Indonesia. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 188-200. <https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/489>
- Barton, L. C. 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Baumeister, R. F. y Landau, M. J. (2018). Finding the meaning of meaning: Emerging insights on four grand questions. *Review of General Psychology*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.1037/gpr0000145>
- Bennett, N. y Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Brewer, D. (19 de noviembre, 2020). La movilidad interna ante las altas tasas de rotación laboral. *Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2020/11/19/la-movilidad-interna-ante-las-altas-tasas-de-rotacion-laboral>
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. y Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 219-239. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3>
- Christopher, P. y Devi, A. C. (2022). A Critical Review On Talent Management Strategies And Organizational Commitment. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(3), 253-261.
- Contreras, F., Espinosa, J. C. y Dornberger, U. (2022). Innovational leadership: A new construct and validation of a scale to measure it. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151-160. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4763>
- Cristofaro, M. (2017). Reducing biases of decision-making processes in complex organizations. *Management Research Review*, 40(3), 270-291. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2016-0054>
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393-405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>
- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V. y Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. *Journal of International Management*, 28(4), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100969>

- De Dreu, C. K. y West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- De Dreu, C. y Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Witt, F., Greer, L. y Jehn, K. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Deng, Y., Lin, W. y Li, G. (2021). When and how does team task conflict spark team innovation? A contingency perspective. *Journal of Business Ethics*, 181, 745-761. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04953-7>
- Dharmanegara, I. B., Sitiari, N. W. y Adelina, M. E. (2016). The impact of organizational commitment, motivation and job satisfaction on civil servant job performance in State Plantation Denpasar. *Journal of Business and Management*, 18(2), 41-50.
- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A. y Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153-173. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- 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. <https://doi.org/10.1080/07418820300095491>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Friesl, M., Stensaker, I. y Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Gagnon, M. A., Jansen, K. J. y Michael, J. H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 425-443. <https://www.jstor.org/stable/40604622>
- Granados, F. y Llanos, L. (2019). Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 135-145. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079>
- Greer, L. L., Jehn, K. A. y Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302. <https://doi.org/10.1177/1046496408317793>
- Helms Mills, J., Thurlow, A. y Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182-195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Helpap, S. y Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0088>
- Heyden, M. L., Wilden, R. y Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88, 305-313. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.024>
- Hodgkinson, G. P. y Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Jain, S. (2020). Employment expectations: A systematic review of the antecedents and their impact on the joining intention of prospective employees. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 512-516.
- Järvi, K. y Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*, 42(1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <https://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A. y Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73. <https://doi.org/10.1108/eb022835>
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S. y Sulanski, G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jehn, K. A., Rispens, S. y Thatcher, S. M. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468978>
- Kim, H. y Kim, T. (2017). Emotional intelligence and transformational leadership: A review of empirical studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Koch, J. y Schermuly, C. C. (2020). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699-720. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0063>
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. y Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159-178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
- Krajcsák, Z. (2022). Modelling organizational conflict processes: the organizational value of employee commitment and the moderating role of transformational leadership. *Journal of Modelling in Management*, 17(2), 746-763. <https://doi.org/10.1108/JM2-08-2020-0221>
- Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R. y Worley, V. B. (2021). To be committed or not: A systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88-114. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2020.1762082>
- Le, J. K. y Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12076>
- Lee, E. K., Chung, W. y Hong, W. (2022). Task conflict and team performance: Roles of expertise disparity and functional background diversity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 668-683. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-08-2021-0130>
- Llanos, L. y Granados, F. (2020). Structured personal conflict as a main determinant of intragroup conflict: A study in Mexico. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 167-180. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.15)
- Maitlis, S. y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of management annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Martínez, L., Oviedo, O. y Luna, A. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560.
- Mikkelsen, E. N. y Clegg, S. (2017). Conceptions of conflict in organizational conflict research: Toward critical reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 166-179. <https://doi.org/10.1177/1056492617716774>

- Moore, S. J., Durst, P. T., Ritter, C., Nobrega, D. y Barkema, H. W. (2020). Effects of employer management on employee recruitment, satisfaction, engagement, and retention on large US dairy farms. *Journal of Dairy Science*, 103(9), 8482-8493. <https://doi.org/10.3168/jds.2019-18025>
- Noble, C. y Mokwa, M. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73. <https://doi.org/10.1177/002224299906300406>
- Nutt, P. C. (1989). Selecting tactics to implement strategic plans. *Strategic Management Journal*, 10(2), 145-161. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100205>
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J. y Allen, N. J. (2015). The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811-836. <https://doi.org/10.1177/0149206315581662>
- Okon-Singer, H., Hendler, T., Pessoa, L. y Shackman, A. J. (2015). The neurobiology of emotion-cognition interactions: Fundamental questions and strategies for future research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9(58), 58. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2015.00058>
- Parayitam, S., Olson, B. J. y Bao, Y. (2010). Task conflict, relationship conflict and agreement seeking in Chinese top management teams. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 94-116. <https://doi.org/10.1108/10444061011016641>
- Pitafi, A. H., Khan, A. N., Khan, N. A. y Ren, M. (2020). Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity. *Telematics and Informatics*, 55, 101451. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101451>
- Poulis, A. y Wisker, Z. (2016). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 490-503. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2015-0852>
- Ramaseshan, B., Ishak, A. y Rabbanee, F. K. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 12(6), 465-483. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.804858>
- Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1-34. <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>
- Santa, R. A., Acosta, A., Borrero, S. y Scavarda, A. (2020). Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 454-464. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3749>
- Schildt, H., Mantere, S. y Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studie*, 41(2), 241-265. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>
- Shah, P. P., Peterson, R. S., Jones, S. L. y Ferguson, A. J. (2021). Things are not always what they seem: The origins and evolution of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 426-474. <https://doi.org/10.1177/0001839220965186>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P. y Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in Open Strategy processes. *Journal of management studies*, Online 12776, 30 September 2021. <https://doi.org/10.1111/joms.12776>
- Tawse, A. y Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Telecan, M. I., Rus, C. L. y Curşeu, P. L. (2023). Is conflict useful after all? A scenario experiment on the antecedents and consequences of task and relationship conflict in military settings. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 32-55. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2022-0050>
- Thaler, R. y Sunstein, C. (2008). *Nudge Improving decisions about health, wealth and happiness*. CT Yale University Press.
- Vaz, S. L., Raes, A. M. y Heyden, M. L. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: The mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 33(1), 81-108. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00333-4>
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18(4), 345-375. <https://doi.org/10.1108/10444060710833469>
- Waddock, S. (2019). Shaping the shift: Shamanic leadership, memes, and transformation. *Journal of Business Ethics*, 155(4), 931-939. <https://www.jstor.org/stable/45093124>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x>
- Weick, K. E. (2020). Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1420-1431. <https://doi.org/10.1111/joms.12617>
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P. y Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969-1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Wheelan, S. A., Davidson, B. y Tilin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223-245. <https://doi.org/10.1177/1046496403251608>
- Wooldridge, B. y Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>

Anexos

Tabla A1. Ítems útiles por variable.

Variable	Ítem
Compromiso estratégico	Cuando participo en el diseño de nuevas acciones, me siento motivado para lograrlas.
Compromiso estratégico	En la todas las ocasiones pienso que el ser parte del equipo que define mis metas es determinante para lograrlas.
Compromiso estratégico	Estoy dispuesto a adaptar mis comportamientos para llevar a cabo de forma exitosa la implementación de las estrategias de mi empresa.
Inclusión	El poder negociar recursos para mi área determina que me sienta más comprometido con las acciones dictadas por la dirección.
Inclusión	Todas las veces que participo en el proceso de diseño de la estrategia me comprometo a implementarla de mejor manera.
Inclusión	Siempre es muy importante para mí que exista la posibilidad de negociar alternativas cuando tengo alguna diferencia de opinión con la dirección.
Sensemaking	En todas las ocasiones me aseguro que mi equipo entienda de forma efectiva el significado de las acciones emprendidas por la dirección.
Sensemaking	Siempre me aseguro de que mi equipo comprenda de forma efectiva las razones de las acciones de la dirección.
Sensemaking	Comprendo las razones de la dirección de la empresa para tomar nuevas iniciativas.
Sensemaking	Siempre me aseguro de que mis colaboradores tengan una buena actitud ante las directrices de la empresa que impacten en sus funciones.
Sensemaking	Transmito a mi equipo de forma convincente las razones de la dirección de la empresa para tomar nuevas iniciativas.
Conflicto proceso	Hay desacuerdo en mi grupo de trabajo sobre lo que debería hacer cada persona.
Conflicto proceso	Existen conflictos en mi grupo sobre quién es el responsable de las tareas.
Conflicto proceso	Los miembros de mi equipo están en desacuerdo con la asignación de recursos.
Conflicto proceso	Los miembros de mi equipo están en desacuerdo sobre la forma de hacer las cosas.
Conflicto proceso	Los miembros de mi equipo están molestos con la forma de delegar las actividades al interior de este.
Conflicto proceso	Hay desacuerdo en mi equipo por el proceso seguido para realizar las actividades encomendadas.
Conflicto tarea	Frecuentemente las personas de mi equipo tenemos opiniones diferentes sobre los resultados que obtenemos.
Conflicto tarea	Existe desacuerdo con las ideas relacionadas con los resultados del equipo.
Conflicto tarea	En mi equipo hay discusiones fuertes sobre los pros y contras de los resultados que alcanzamos.
Conflicto tarea	Existen fuertes discusiones en el equipo sobre los resultados.
Conflicto tarea	En mi equipo frecuentemente tenemos desacuerdos acerca de los resultados del proyecto en el que estamos trabajando.
Conflicto tarea	Frecuentemente discutimos en mi equipo sobre las razones para hacer los proyectos.
Conflicto relaciones	Existen fricciones entre los integrantes del equipo.
Conflicto relaciones	En mi equipo de trabajo hay evidentes conflictos de personalidad.
Conflicto relaciones	En mi equipo de trabajo es muy claro que hay conflictos emocionales.
Conflicto relaciones	Los miembros mi equipo frecuentemente se enojan durante el trabajo.
Conflicto relaciones	En mi equipo frecuentemente hay peleas por cuestiones personales.
Conflicto relaciones	Generalmente hay enojo entre los integrantes de mi equipo mientras trabajamos.

Fuente: elaboración propia.