

# **LIDERAZGO Y RENDIMIENTO DE LA GERENCIA INTERMEDIA BAJO LA PERSPECTIVA DE LOS OBJETIVOS BALANCEADOS. (\*)**

**Dra. Eleonora Parra de Párraga(\*\*)**

eleogil@cantv.net

Analizar una empresa desde la perspectiva del liderazgo y el rendimiento utilizando como método los objetivos balanceados o Cuadro de Mando Integral, implica la utilización de herramientas poco comunes pero exitosas. Enfrentar una investigación desde varios ángulos presenta la oportunidad de observar con mayor detenimiento las diversas áreas que presentan problemas y determinar así la mejor forma de resolverlos. El método de los objetivos balanceados o Cuadro de Mando Integral, ofrece esta oportunidad, a cualquier organización. Dicho método puede emplearse desde la perspectiva tanto financiera como no financiera, lo básico es que le indica al empresario donde están sus fallas y cómo debe corregirlas. Lo primordial es lograr el éxito en todos los órdenes, y eso lo puede lograr al precisar un eficiente liderazgo decidido a mejorar u optimizar el rendimiento empresarial.

**Palabras Claves:** Rendimiento Empresarial, Liderazgo eficiente, Objetivos balanceados, Cuadro de Mando Integral, Gerencia Intermedia.

**(\*) Artículo producto de una investigación financiada por el Condes**

**(\*\*)**Dra. En Ciencias Gerenciales. Profesora de la Universidad del Zulia.  
Adscrita a la Escuela de Comunicación Social.

Recibido: Mayo 2006 Aceptado: Junio 2006
---

## **INTERMEDIATE MANAGER LEADERSHIP AND PERFORMANCE UNDER BALANCED OBJECTIVES PERSPECTIVE**

To analyze a company from the leadership and performance perspective using the balanced objectives method or Integral Command Chart, implies the use of not very common tools but successful. To face an investigation from several angles shows the opportunity to observe with more care the diverse areas that present problems and to determine this way the best form of solving them. The method of the balanced objectives or Integral Command Chart, offer this opportunity, to any organization. This method can be used from a financial and a not financial perspective, the basic is that it indicates to the manager where its flaws are and how it should correct them. The primordial is to achieve the success in all the orders, and that can achieve it when specifying an efficient resolved leadership to improve or to optimize the managerial performance.

**Key words:** Managerial performance, efficient Leadership, objectives balanced, Square of Integral Control, Intermediate management.

## **Competir o perecer.**

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los gerentes intermedios. La estructura y tecnología de una organización pueden copiarse fácilmente, por lo tanto, se hace necesario que la gerencia intermedia en las empresas adopte nuevos mecanismos de acción que proporcionen condiciones ventajosas en los procesos, lo cual contribuirá a permanecer dentro del ámbito empresarial y al mismo tiempo a estar a la vanguardia en cuanto a procedimientos y técnicas se refiere.

Esta es una época donde la tecnología y el hombre se conjugan para construir la base fundamental de la sociedad, y la forma como éstos se combinan depende de la capacidad para demostrar a los líderes, cómo canalizar los esfuerzos para la consecución de los objetivos y metas que la empresa se ha trazado. Para ello, se cuenta con numerosos métodos o formas que son utilizadas para la actualización de procesos y demás aspectos relacionados con la función de liderazgo del gerente intermedio, dentro de una organización, tales como, el Benchmarking, el Desarrollo Organizacional, el Enfoque de Calidad Total, entre otros.(Harrington,1997; Floyd y Wooldridge,1997)

Los Objetivos balanceados o cuadro de mando integral, constituyen uno de esos métodos o herramientas, y más que un sistema de medición es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los elementos claves de la organización, hacia el logro de objetivos y metas estratégicas a largo plazo.

Según Kaplan y Norton (2000), cada organización es única y tiene su forma de elaborar sus objetivos balanceados, adaptándolo a la misión de la empresa, estrategias, tecnología y cultura, con el propósito de satisfacer el gusto de los consumidores.

El sistema de medición de objetivos balanceados proporcionará un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la visión y estrategia; (García y

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Dolan, 1997; Francés,2001) utilizará las mediciones para informar a los empleados sobre las causales del éxito actual y futuro.

### **Observando detenidamente.**

En este sentido constituirá una potente y útil herramienta que permitirá a las empresas el entendimiento continuo entre la formulación y el establecimiento de la estrategia y la realización del control de gestión del gerente intermedio, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa. Así como, también entender de manera rápida lo que estaba y está sucediendo en las compañías, mejorar la comunicación entre el personal, del mismo modo que involucrar y facultar en mayor medida a los empleados de la empresa y dirigir los esfuerzos de la misma hacia el logro de los objetivos y metas estratégicas.( Floyd y Wooldridge, 1997; Francés,2001)

La orientación de esta tipología es medir resultados que alcanzan la evaluación y los comportamientos asociados a dichos logros. Los factores que se miden están directamente relacionados con las metas establecidas; pero éstas generalmente presentan fallas o debilidades evidentes; pues, miden el desempeño de un sujeto en función de elementos que escapan a su control como, la zona geográfica en la cual se encuentra o si el producto tiene un alto costo en relación con su calidad.( Mitrani, Dalziel, y Suárez, 2000) Este tipo de valoración, no esta enfocada hacia el comportamiento, pero si evalúa los logros o resultados que obtienen los individuos mediante ciertos comportamientos que demuestran al desempeñar sus funciones.

### **Desde otra perspectiva.**

Según Göran, Ro y Wetter (2000,p.37), los objetivos balanceados constituye un proceso que contribuye a definir la visión y la estrategia global de la

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

organización, e inclusive, permite mejorar el desarrollo de la gestión de recursos humanos mediante una integración coherente de indicadores y perspectivas tanto financieras, no financiera, como operacionales.

Uno de los cometidos básicos que tienen los objetivos balanceados es detectar de cierto modo las deficiencias de gestión que se están ejecutando, y de forma positiva, aquellos gestionados bien y con necesidad de reforzar.

La metodología de los objetivos balanceados surge dentro del contexto de medición del desempeño de los negocios, la cual, en términos prácticos, viene a integrar dentro de una visión holística del negocio en múltiples dimensiones “perspectivas”, el conjunto de indicadores manejados separadamente bajo las visiones parciales que proporcionan las diversas técnicas y prácticas gerenciales tales como, Calidad Total, Benchmarking, Gerencia del Conocimiento, Gerencia de Valor, y Gerencia del cambio. (Kaplan y Norton, 2000; Göran et al,2000)

En este contexto estratégico, el perfeccionamiento de la metodología desde su concepto inicial de herramienta de medición, ha evolucionado hacia un sistema de gerencia, permitiendo por un lado traducir la visión en objetivos específicos que ayudan a comunicar la estrategia a toda la organización, y por otro lado motiva el seguimiento del logro de la misma mediante el sistema de indicadores asociados a cada objetivo estratégico, que muestren tanto los compromisos y logros de corto plazo, como la dirección estratégica de largo plazo. Este conjunto de objetivos e indicadores reflejan el entendimiento compartido de la organización sobre la estrategia del negocio, como medio para alcanzar el objetivo último, es decir, alcanzar la visión.(Francés,2001; David,1994)

Se hace necesario tomar en cuenta tres premisas fundamentales para poder definir claramente los objetivos balanceados:

- La medición motiva determinados comportamientos asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental para el logro

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

de la estrategia, es la medición de ese logro mediante el desempeño del negocio.

- El aspecto financiero, en el pasado considerado como el parámetro más importante, y hasta quizás el único para evaluar la gestión de una empresa, hoy resulta insuficiente ante las nuevas realidades. Los parámetros financieros, como han sido manejados, son un reflejo de las estrategias del pasado y no necesariamente expresan las capacidades, productos y procesos que generará, valor en el futuro, como resultados de la implantación de las estrategias de hoy. Las mediciones financieras motivan comportamientos a corto plazo a expensas de perspectivas de largo plazo. Expuesto de manera más simple, los objetivos balanceados son el reflejo de la estrategia.
- Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño ( resultados)

### **Luz al final del camino.**

Los objetivos balanceados constituyen entonces una nueva filosofía para el diseño e implementación de un sistema de medición asociado a la estrategia. Su construcción fortalece el consenso y el trabajo en equipo a través de toda la organización.

Las organizaciones actualmente se enfrentan a nuevos retos estratégicos, los cuales consisten en la necesidad de adaptación a economías globalizadas, por lo que es necesario ganar competitividad dentro y fuera de sus fronteras. A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en unos mercados globalizados (Yip, 1994; Covey, 1992), caracterizados por entornos con creciente turbulencia, recurren a múltiples iniciativas de mejora de la

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

gestión de la calidad total, aprendizaje y obtención de competencias específicas, target costil, entre otros

### **En búsqueda de alternativas.**

Destacan Kaplan et al (2000 p.21) y Göran et al (2000), que muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean ambos indicadores, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de las operaciones realizadas por sus empleados de la Gerencia intermedia y la base operaria. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones de corto plazo.

Los objetivos balanceados ponen énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.(Robbins,1996; Stoner, Freeman y Gilbert,1996; Gibbson, Ivanceviche y Donnelly, 1998)

### **Primero lo tangible.**

Las metas y las medidas de los objetivos balanceados son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso virtual impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

negocio. El Balanced Scorecard debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. (Kaplan y Norton,2000; Göran et al, 2000)

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados, de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y los objetivos balanceados están equilibrados entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Para Kaplan et al (2000), los objetivos balanceados son más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando este sistema como un procedimiento de gestión estratégica de largo plazo. Están utilizando el enfoque de los objetivos balanceados para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

### **Múltiples perspectivas.**

Los objetivos balanceados son una herramienta que permite a la gerencia visualizar de una forma rápida y coherente el funcionamiento de la gestión de la gerencia intermedia, sobre todo en su estilo de liderazgo y el desempeño organizacional de la base operaria, en términos de proceso y negocio. En este sentido, señalan Göran et al, (2000,p.21), que este método de medición expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los gerentes intermedios de una empresa, pueden ahora medir la

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

forma cómo sus unidades de negocio o departamentos crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma como deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.( Floyd et al,1997; Drucker,2001; Harrington,1997)

Este método captura las actividades críticas de creación de valor, diseñadas por expertos y motivados empleados de la organización ( García y Dolan, 1997) Mientras sigue reteniendo, por medios de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, los objetivos balanceados revelan claramente los inductores de valor para una actuación financiera y no financiera, y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Las características se pueden observar a través de varias perspectivas, expuestas entre otros por autores como, Kaplan et al (2000), han hecho referencia a las “Múltiples dimensiones” que la metodología de los objetivos balanceados (OB) planea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en tres perspectivas: **la perspectiva del aprendizaje y crecimiento**, que se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: la gente, la tecnología y la información. Estos elementos constituyentes de una organización de aprendizaje, habilitan a la organización para mejores logros en la siguiente perspectiva de los OB, **la perspectiva de Procesos Internos** del negocio, que hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor. El desempeño excelente en los procesos de negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de las expectativas, y por ende la percepción de los empleados sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor, por lo cual surge la tercera perspectiva, la **de los clientes**. Finalmente, como resultado del logro de los objetivos que se planteen en las perspectivas anteriores, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio, expresados últimamente en la perspectiva del éxito no financiero.

## **La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.**

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento los objetivos balanceados, identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y rendimiento a largo plazo. El crecimiento y aprendizaje de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Para Kaplan et al (2000,p.139) los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura, permitiendo alcanzar los objetivos ambiciosos en las restantes dos perspectivas. Estos objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las dos primeras perspectivas del sistema de objetivos balanceados.

Se observa una contribución importante para la metodología de los objetivos balanceados: el establecimiento de una relación causa y efecto, que se manifiesta por un lado en la cadena de perspectivas, e implícitamente, en la cadena de objetivos e indicadores que se enlazan a través de las mismas, hasta la perspectiva no financiera.

Juntos los estilos de liderazgo y en contexto, los objetivos e indicadores en las tres perspectivas, permiten una visión balanceada del desempeño actual y futuro (planificado) del negocio.( Villegas,2000; Goleman, 2001)

La perspectiva del empleado con los objetivos balanceados, los directivos identifican los segmentos de los empleados, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad en ese segmento seleccionado. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del empleado, la rentabilidad del empleado y la cuota de mercados en los segmentos seleccionados. Con esta perspectiva, la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del empleado. ( Acevedo, 2000, Barrios, Monzón y Villasmil,1999))

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. (Ramírez,2001; Gil, Ruiz y Ruiz,1997). De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma como se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas.( Hampton,2001; Garfield,1992; Robbins,1996; Rosen y Berger,1993)

### **La perspectiva de los procesos internos.**

En la perspectiva del proceso interno, los gerentes intermedios identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en la perspectiva donde los directivos identifican los aspectos más críticos al momento de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Allí radicara el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos no financieros de una organización. Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas clientes y formulación de los estilos de liderazgo. (Zerrilli, 1998); Villasmil, 1998)

### **La perspectiva del Cliente.**

En la perspectiva del cliente con los objetivos balanceados, los directivos identifican los segmentos de los clientes y de mercado, en los que competirá el

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

departamento o sección, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en ese segmento seleccionado. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Con esta perspectiva, la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente.( Kaplan et al,2000; Floyd et al,1997; Harrington,1997)

### **Todo en uno.**

Otras de las características que contemplan los objetivos balanceados ( Göran et al,2000; Kaplan et al,2000), son las siguientes:

- Responde a las interrogantes de efectividad, eficiencia, calidad, productividad, innovación y rentabilidad.
- Es parte integral del sistema de gerencia y por consiguiente del sistema organizacional.
- Es una herramienta para implantar la planificación estratégica y alcanzar un mejoramiento continuo a todos los niveles de la organización.
- Obliga a la gerencia a concentrarse en mediciones manejables que son las más críticas. (Focalización).
- Facilita la toma de decisiones para alcanzar los resultados en función de objetivos comunes.
- Alinea la organización en objetivos comunes.
- Ayuda a ganar credibilidad y da valor agregado.
- Facilita a los empleados, de todos los niveles, a tener metas claras que contribuyan a los resultados divisionales.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

- Traslada las estrategias del negocio a un sistema de medición, permitiendo visualizar los resultados en varias áreas simultáneamente.
- Mejora la estabilidad de la empresa al ampliar fuentes de ingreso.

Para la aplicación exitosa del método de los objetivos balanceados, una organización o empresa debe contar con tres componentes fundamentales:

- Un involucramiento total del **equipo ejecutivo** de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y la estrategia y quien en última instancia será el “dueño” del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- Un **equipo guía** que se involucre a fondo en la metodología de las tres fases y que facilite el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño de los objetivos balanceados, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización o empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros. Este equipo esta integrado por el gerente intermedio, quien es el encargado de velar por el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales a través de la base operaria.
- Un **consultor**, bien interno o externo que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

Este marco metodológico general planteado por los autores Kaplan y Norton (2000), puede expresarse, para efectos de su implantación, en los que se denomina “Modelo de las Fases”. Esta secuencia de diseño y ejecución ha sido

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva o gerencia intermedia de la organización o empresa que lo adopte.

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma. En algunos casos, el mismo involucramiento de los niveles de la gerencia intermedia puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso.( Floyd et al,1997; Villasmil, 1998; Sallanave, 1996; Hill y Jones, 1998)

### **Situación vs Actuación.**

El gerente intermedio a través del estilo de liderazgo que ejerce, le explica a la base operaria las razones del por qué se necesita ejecutar determinada tarea. Proporciona una comprensión de los resultados que es necesario lograr, el impacto que tiene la actividad en la organización y el sentido de urgencia. El personal que comprenda las razones, desarrolla su propio modelo para cumplir con la tarea, comete menos errores y la realiza más rápido puesto que tiene *sentido de pertenencia*. (Harrington, 1997; García y Dolan,1997; Goleman,2001).

Garfield (1992,p.4) alude el hecho que cuando las empresas inician su proceso de cambio no se guían por ninguna filosofía en particular, aún cuando considera que la gente internalice los valores de la compañía, entre los cuales figura respeto por el individuo y el interés en las necesidades de los otros socios y la de los clientes. Para ello los objetivos balanceados proporcionan las

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

herramientas necesarias, que le indican al gerente intermedio cuál es el camino a seguir y como transitarlo apropiadamente.

La motivación más grande es la sensación real de contribuir al progreso de la organización. Resalta la importancia de concentrarse en las personas. Mientras la estructura de la empresa no se modifique de modo radical, no podrá lograrse mejoramiento significativo en cuanto a rapidez y flexibilidad organizacional.

Asimismo, Imai (1998) señala lo que se necesita es una nueva estructura la cual debería superar los escollos de la estructura piramidal a fin de favorecer la innovación constante y la participación plena de los empleados. Al propiciar la participación y la asociación plena de todos los trabajadores, se ha de adherir a un conjunto explícito de valores, ( García y Dolan, 1997) los mismos constituyen el fundamento sobre el cual reposa la organización, la filosofía que regula puntos como, el trato para con el personal, a los proveedores, clientes, a los problemas ambientales y ecológicos y otras cuestiones de orden social. De allí que los objetivos balanceados promuevan la utilización de varios indicadores, la empresa debe decidir cuál aplicar, o en su defecto emplear la metodología completa, es decir indicadores financieros y no financieros.

Garfield, (1992) desarrolla ciertos parámetros de una organización en la que todos los socios participen plenamente son la norma, generalmente cumplen con estas condiciones: ofrece una misión atractiva y valores con los cuales el empleado se identifica, presenta una estructura flexible, participativa y autónoma, premia la participación, pero no los castiga sí toman riesgos, desarrolla programas permanentes de participación con el objeto de lograr un procedimiento normal de operación, y reconoce y apoya la necesidad de integrar al empleado y su núcleo familiar. Todos estos elementos se entrelazan formando uno sólo que puede cohabitar perfectamente a través del método de los objetivos balanceados.

Todo esta situación lleva a plantearse la existencia de oportunidades en la gerencia intermedia, que involucre la aceptación o rechazo por parte de la base operaria de un liderazgo en este sector de la organización, el cual muchas veces

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

no responde a nombramientos jerárquicos, sino a aptitudes personales de algunos empleados que asumen de forma tácita el control de las operaciones en la empresa, basados en la experiencia acumulada, capacidad de solucionar y enfrentar problemas, logrando un clima de respeto en la organización. Se convierten en el soporte técnico, administrativo de la misma, dejando a la estructura de los directivos de mayor rango el tiempo suficiente para la elaboración y diseño de los planes estratégicos. Este personal se encarga de planificar, coordinar las decisiones tomadas en niveles superiores, y velar por que se cumplan a cabalidad. (Floyd et al, 1997; Harrington,1997; Rees,1999; Covey, 1992)

El gerente intermedio en las organizaciones, manifiesta un tipo de liderazgo entre sus integrantes, producto de la necesidad de organizar la empresa y a sus empleados para facilitar la adopción de medidas eficaces entre la base operaria, además de tasar el rendimiento empresarial, preferiblemente en los encargados de establecer contacto con los clientes o usuarios de la misma. Con la utilización del método de los objetivos balanceados, este personal tendría la oportunidad de evaluar el rendimiento de los empleados asignados a su unidad, y verificar si los procedimientos empresariales aplicados hasta el momento son efectivos o no. ( Floyd et al,1997; Gibbson, Ivanceviche y Donnelly,1998; David,1994)

En vista de los nuevos requerimientos, la estructura organizacional, con su enfoque jerárquico de arriba a bajo, control centralizado, valores históricamente enraizados de estabilidad y seguridad, es un anacronismo. Ahora el ímpetu es favorecer las formas organizacionales más flexibles y ágiles, en las cuales los límites son fluidos y permanentes. (Graetz, 2000)

### **Cambio de rumbo.**

Los gerentes intermedios tienen que enfocarse cada vez más en el qué de la estrategia, aguzando la visión de la alta gerencia mediante la elaboración y la

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

promoción de iniciativas que respondan a las condiciones cambiantes. Y entre esas iniciativas resalta la necesidad de medir de alguna forma el rendimiento no sólo del empleado, sino de sus propias labores, expresadas en las metas y objetivos estratégicos que se diseñan en la organización. Sin embargo, en muchas compañías, aún no se ha operado el cambio de orientación de la gerencia intermedia que se requiere. (Floyd, et al 1997; Garfield, 1992, Drucker, 1993).

Cada vez hay más evidencia que sugiere que la reestructuración cuando se concentra en la eliminación de la gerencia intermedia, puede erosionar la ventaja competitiva y puede representar un peligro que dañaría a la empresa en términos estratégicos y económicos. Cuando las empresas se plantearon eliminar esta figura de su staff, no se lograron mejoras evidentes en el desempeño. En cambio, la innovación y la creatividad decayeron y las compañías se atrasaron en la carrera hacia los productos nuevos. Esta situación sólo puede hacerse evidente a través de la medición del rendimiento empresarial, el cual mostraría las fallas y cómo pueden ser corregidas.(Floyd, et al 1997; Kaplan et al, 2000)

Por lo tanto, hay muchas pruebas de que el adelgazamiento en sí no es la salida. Entre seis meses y un año después del adelgazamiento, es frecuente que los indicadores clave no hayan mejorado. Se ha visto que las razones de egresos, las utilidades, el rendimiento sobre la inversión para los accionistas se ven todos afectados después de la eliminación de la gerencia intermedia. (Serna, 2000; Harrington, 1997; Drucker, 1993; Floyd, et al1997)

La explicación es que, en su entusiasmo por reducir costos, las empresas se quedan atoradas con la idea de que la gerencia intermedia es el enemigo. En lugar de aprovechar la experiencia y la capacidad de administradores clave, las empresas simplemente los despidieron, muchas veces con resultados desastrosos.

La reestructuración representa un distanciamiento del modelo tradicional de la empresa, del mando y el control de arriba hacía abajo, para dirigirse hacia una orientación de mayor descentralización centrada en los procesos, donde el poder

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

emana del medio. Así pues, irónicamente, mientras se reducen estratos de gerentes intermedios y se limite la línea formal de autoridad, la influencia estratégica de quienes están en medio resulta más evidente, sobre todo cuando se emplean métodos de medición que permiten tasar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos, por parte de este sector de la organización. (Robbins, 1996; Harrington, 1997; Serna, 2000 y Floyd, et al 1997)

La posición de la gerencia intermedia, entre la estrategia y las operaciones, también ofrece una perspectiva única para sacar sentido de una composición diversa de información que viene de dentro y de fuera de la empresa. Así, además de abogar por propuestas estratégicas (David, 1994), los gerentes intermedios con frecuencia brindan información a la alta gerencia, saturándola de significado, mediante la evaluación personal y dando consejos explícitos, sobre cómo pueden mejorarse los procesos.

El viejo modelo de la forma en que las empresas hacían la estrategia: separaban el pensamiento estratégico del quehacer estratégico. Los mandos altos tenían todas las ideas importantes, que elaboraban como planes que realizarían otros. Los gerentes intermedios eran solo conductos, que traducían los planes en acción, vigilando y controlando las actividades para que las cosas siguieran dentro de la ruta marcada. (David, 1994)

El modelo excesivamente racional, del mando y el control, ha sido eliminado a favor de la teoría del aprendizaje como fundamento para describir cómo se crea la estrategia. Es decir, se considera que la estrategia forma el patrón de las acciones y las decisiones asumidas por muchos miembros de la empresa, en el transcurrir del tiempo. (Floyd, et al 1997; Harrington, 1997 y Robbins, 1996)

Reconocer que la estrategia está más relacionada con el aprendizaje que con la planeación tienen importantes implicaciones para los administradores de niveles altos y medios. Al entender la naturaleza de la capacidad dinámica de los gerentes intermedios, puede apreciarse cómo influyen estos gerentes en la calidad de la estrategia. Estos imbuyen en la empresa un sentido de dirección, una visión

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

del punto hacia el cual se dirige, sin subestimar el papel de los administradores de niveles altos u operaciones. (Garfield, 1992; Harrington, 1997 y Floyd, et al 1997).

Indudablemente, la puesta en marcha del método de los objetivos balanceados es una forma de contribuir al mejoramiento de la empresa en varios órdenes, además del crecimiento del personal cuando es evaluado su rendimiento personal en relación a la consecución de objetivos empresariales.

### **Ubicación clave.**

Igualmente, el liderazgo del gerente intermedio se encarga de formar el estilo administrativo de los futuros líderes de la organización. Normalmente tienen conocimiento del desempeño, fortalezas y debilidades del individuo, así como de sus aspiraciones profesionales. Es el experto en tecnología y gestión administrativa respetado por todos los nuevos gerentes, son los conductores, su conocimiento de la organización es la base de su poder. De allí su necesaria presencia en las organizaciones, pues además de tener el conocimiento y la capacidad requerida, solventan los problemas empresariales, en el nivel operativo, sin perturbar a la alta gerencia. (Harrington, 1996; Floyd, et al 1997)

Los gerentes intermedios colocados entre los administradores y el personal de operaciones, están en un punto central del entre juego del propósito de la estrategia y la acción de la empresa. Con el tiempo, generan una rica base de conocimientos que combina el conocimiento de la estrategia y la experiencia de las operaciones. Las personas que están en medio se encuentran en la mejor posición para encajar los datos al nivel de la estrategia y los datos a nivel de operaciones, así como para influir en el contexto estratégico que está evolucionando. Son verdaderamente los nexos de la buena creación de la estrategia. Y por ende pueden determinar cómo ha sido el rendimiento empresarial de los sectores a su cargo. (Floyd, et al 1997; Garfield, 1992, Serna, 2000; Harrington, 1997)

Los gerentes intermedios muchas veces pueden controlar o, cuando menos, influir en las percepciones de la alta gerencia, armando la información de determinadas maneras. Reciben el nombre de filtros de la información o amortiguadores de la incertidumbre, pero el proceso no siempre es consciente o manipulador. Esta función puede ser crucial para propiciar que los administradores cautelosos de los niveles altos corran los riesgos innecesarios. (Floyd, et al 1997, Robbins, 1996; Harrington, 1997)

Los gerentes intermedios hacen que sus empresas sean más flexibles y estimulan los comportamientos que divergen de las expectativas oficiales. (Floyd, et al 1997; Garfield, 1992 y Drucker, 1997, 2001)

Para entender mejor el papel de la gerencia medía en el escenario actual de las empresas es necesario apreciar cómo han sido afectadas las relaciones de la competencia por la turbulencia que caracteriza la economía actual. Los modelos de la competencia se basaban en el supuesto de que las empresas competían en los mercados con una serie determinada de competidores. La importancia radicaba en identificar los nichos rentables y en colocar a la empresa en posiciones que evitaban la competencia frontal. (Floyd, et al 1997; Serna, 2000; Robbins, 1996; Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

### **Piezas cruciales.**

Así pues, cada vez se considera más que la ventaja competitiva es el resultado de la acumulación y el progreso de capacidades empresariales convenientes. Los ingredientes más importantes de estas capacidades son los conocimientos y las aptitudes acumuladas con el transcurso del tiempo dentro de una empresa. En combinación con recursos como la tecnología y el capital, los conocimientos y las aptitudes de las personas proporcionan a las empresas las capacidades para competir. Estas capacidades, cuando pueden diferenciar a una

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

empresa de sus competidores y, por consiguiente, crear una ventaja competitiva, se llaman capacidades medulares. (Floyd, et al 1997; Robbins, 1996; Harrington, 1997)

Las capacidades medulares están arraigadas profundamente dentro de la sociología de la empresa, en los esfuerzos colectivos que nacen día a día a partir de las interacciones de las personas, con el transcurso del tiempo. Hoy, la capacidad medular de la empresa es una mezcla social compleja de conocimientos, tecnología computarizada, sistemas de administración y valores empresariales. A diferencia de los productos y las tecnologías específicas que sí se pueden copiar, las capacidades medulares no se pueden imitar en su ingeniería ni comprar en el mercado abierto. (Floyd, et al 1997; Serna, 2000; Harrington, 1997)

Las capacidades medulares del gerente intermedio lo constituyen los recursos tecnológicos, el capital de los conocimientos y las aptitudes y los valores compartidos y los valores empresariales. Estas capacidades tienen por finalidad diferenciar las empresas entre sí y crear una ventaja competitiva. (Floyd, et al 1997,p.13,17) y Bolman y Deal,1995). *Debido a la posición única el gerente intermedio, tiene conocimientos en cuanto a lo que puede hacer la empresa y a las capacidades nuevas que se tienen que desarrollar. Son piezas cruciales indispensables, entre la empresa y su entorno y entre la toma de decisiones estratégicas y operacionales.* Este vínculo es básico para obtener y aplicar apoyo con base a las capacidades existentes y en acumular formas nuevas de hacer las cosas.

Como ejemplo de esta situación en Booz-Allen Hamilton (1990) Citados por Floyd et al, 1997), se encuentran en el nexo de las interacciones sociales que crean los conocimientos y las aptitudes de la empresa, he allí su función en la adquisición de las capacidades. (Harrington, 1997; Bolman y Deal, 1995) El conocimiento que tengan individualmente resulta crucial para reconocer las fallas de la empresa y para ampliar su capacidad de cambiar. Cuando se han destruidos

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

las capacidades de la empresa, desaparece el liderazgo del gerente intermedio y esas competencias en el ámbito de la empresa son irrecuperables.

La estrategia se trata de adquirir y aprender capacidades nuevas. Al final de cuentas, la capacidad dinámica —la capacidad para generar capacidades nuevas— es la fuente definitiva de ventaja competitiva. La función de los gerentes intermedios en la adquisición de la capacidad se presenta porque éstos se encuentran en el nexo de las interacciones sociales que crean los conocimientos y las aptitudes de la empresa.

En otro sentido, los gerentes intermedios suelen ser los responsables de traducir las metas de la alta gerencia a la acción. Estas obligaciones en cuanto a instrumentación llevan a los gerentes medios a tener conocimiento de las ideas presentes en los despachos ejecutivos y les ofrecen cierto grado de conocimiento estratégico que no prevalece en los niveles operativos. En virtud de su exposición al nivel superior y al de operaciones, los gerentes medios tienen conocimientos únicos en cuanto a lo que puede hacer la empresa y a las capacidades nuevas que se tienen que desarrollar. Por ello la aplicación de métodos de evaluación se hace imprescindible, y el Balanced Scorecard resulta el más indicado, puesto que arroja resultados que pueden además de medirse, correlacionarse.

Son piezas cruciales indispensables, entre la empresa y su entorno, y entre la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Esta función de vínculo es central para obtener y aplicar apoyo con base en las capacidades existentes y en acumular formas nuevas de hacer las cosas.

El gerente Intermedio genera una vasta base de conocimientos que combina el dominio de la estrategia y la experiencia de las operaciones. Las personas que están en el nivel intermedio se encuentran en la mejor posición para Floyd, et al (1997,p.41) puesto que encajan los datos de la estrategia y los datos de operaciones, igualmente pueden influir en el contexto estratégico que está evolucionando. *“Son verdaderamente los nexos de la buena creación de la estrategia.”*

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Por su parte, Imai (1998, p. xviii) identifica bajo denominaciones muy particulares el entorno del empleado, de allí el gemba es el lugar de trabajo, donde se le agrega el valor y se enseña a darle un sentido común de bajo costo a las situaciones afrontadas por el gerente. Considera prudente tratar y definir los roles de los gerentes intermedios, además de desarrollar en la organización el aprendizaje, y esto solo puede lograrse cuando existe el reto que se traduce en metas más claras y altas, de allí que los gerentes deben retar a los supervisores o gerentes intermedios, y estos a su vez a los trabajadores, con el fin de que realicen un mejor trabajo en todo momento.

Floyd, et al (1997, p.111), idealiza la figura de los gerentes medios como vital para una empresa, así *“Sin los gerentes medios, es probable que las empresas pierdan la capacidad para reinventarse, crear capacidades nuevas y seguir siendo competitivas.”*

Para Imai (1998) el problema se localiza en el énfasis exagerado del conocimiento, pasando por alto el aprendizaje en grupo de valores básicos que se derivan del sentido común, la autodisciplina, el orden y la economía. Una buena gerencia guiará a la empresa para que aprenda esos valores los cuales la llevarán a desarrollar lo que se denomina gerencia ágil.

La importancia del liderazgo en la dirección de los asuntos humanos ha sido aceptada desde el comienzo de la historia. (Parra, 2000) He allí su trascendental importancia para discutir este punto, sobre todo en el ámbito de los gerentes intermedios, espacio que brinda la oportunidad de surgir un liderazgo creativo, innovador y fuerte.

Según Bass (1985), citado por Covey 1992), el líder eficaz puede inducir a los partidarios a trascender su interés individual en bien de la organización. Una descripción mejor de lo que hacen los líderes eficaces con respecto a sus subordinados es que los convencen de que su interés personal reside en aceptar la visión formulada y en trabajar para realizarla. Esto es:

1.- Convenciendo a los subordinados de que la visión organizativa es

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

importante y realizable.

2.- Desafiando a los subordinados con metas, proyectos, tareas y responsabilidades que los lleven a experimentar un sentimiento de éxito personal de realización y logro.

3.- Recompensando a los subordinados que hacen bien su trabajo mediante el reconocimiento, las recompensas y los ascensos.

### **Donde buscar.**

Para Donnelly (1998), existe la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo esto no es correcto, pues los líderes se encuentran no sólo en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. Las diferencias entre liderazgo y dirección se han establecido de la manera siguiente:

El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. (Parra, 2000)

Autores como Meléndez (2000), Stoner et al, (1996), Robbins (1996) y McFarland et al (1996), generalmente los gerentes no siempre son líderes eficaces, aunque, por supuesto las organizaciones prefieren tener gerentes que también sean líderes. Se han realizado intentos por esclarecer y determinar las bases sobre las cuales un superior influirá en un subordinado o grupo de subordinados.

Según French y Rayen (1960), citado por Donnelly (1998) esa influencia radica en el proceso o control que una persona posee y puede ejercer sobre otros.

Sin creer que el administrador es un líder nato, se puede aceptar la

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

existencia de un liderazgo eficiente y eficaz el cual se logra con personas íntegras, con claridad moral y ética, y fuertemente comprometido con su tarea de gestar una empresa. (Serna, 2000)

Para Bennis y Naus (1985), existen cuatro características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes en la época de los noventa:

**Manejo del significado:** habilidad para crear y comunicar el significado con claridad y comprensión.

**Manejo de la confianza:** habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos.

**Manejo de sí mismos:** habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.

Estas afirmaciones de Bennis y Naus (1985), sugieren que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo y cuando los seguidores se sienten bien en su trabajo, confían en el líder y entienden que se espera de ellos, se vuelven dedicados y se comprometen a tener un buen rendimiento. Esto es lo que hace un líder para ayudar a crear un ambiente de trabajo dinámico y estimulante. (Parra, 2000)

El trabajo de Blake y Mouton (1984), propone el análisis matricial del estilo de liderazgo, identificando unos campos administrativos en una relación entre la preocupación por la gente y la preocupación por la producción, el cual, es esencia, es igual a los anteriores. Aquí se define el líder eficiente y eficaz como aquel que demuestra una alta preocupación y compromiso por la gente, pero igualmente un alto interés por la producción y, por ende, por la productividad. Se evidencia la necesidad de evaluar el rendimiento del empleado para determinar así el cumplimiento de las metas y objetivos previamente definidos por la organización y puestos en ejecución por el gerente intermedio, y eso puede perfectamente lograrse a través del Balanced Scorecard, con los indicadores no financieros, que a la larga al correlacionarlos se traducen en indicadores financieros. En definitiva es o que busca, mide y exige la alta gerencia y los accionistas. (Göran et al, 2000)

El liderazgo gerencial eficiente es aquel que responde a las características de la situación, a la organización, a su cultura, a sus valores. Estas deben ser el punto de partida para un liderazgo transformador. Por ello, la autoridad del líder debe surgir de su conocimiento técnico, profesional, cultural y humano. El liderazgo de situación requiere básicamente de esa denominada autoridad científica o técnica, la cual introduce un elemento de flexibilidad y creatividad , además de capacidad para ejecutar métodos de medición que arrojen resultados positivos, y eso se logra con una gerencia intermedia entrenada, capacitada y convencida de los beneficios de su trabajo.( Covey,1992; Goleman,2001)

El liderazgo no ocurre solamente en los más altos niveles de las organizaciones, grupos o programas, como suele creerse. Debe entenderse más como una red de interacciones que llega hasta los niveles más bajos de las organizaciones, independientemente de su naturaleza.

No existe una élite o una casta social, un grupo de líderes, como se propuso en la antigüedad. El liderazgo se ejerce en todas las actividades de la vida; por tanto, esta disperso en todos los segmentos y niveles de la sociedad. Existe, en cambio, un liderazgo moral, político, social, educativo, religioso, económico entre otros; liderazgo para la innovación, para el cambio social, para la democracia, para la paz, para la justicia social, para la responsabilidad social. (Serna, 2000; Robbins, 1996; Stoner et al, 1996; Hampton,2001 ,1992)

En el futuro que es hoy, el líder deberá desarrollar, entre otras cosas, una visión clara de su misión, sus metas y la de sus subordinados en el presente y en futuro; una identificación diáfana de sus normas y valores; una capacidad para comprometer e integrar el trabajo de su grupo de influencia; una habilidad de gestor empresarial, de representación, de renovador, de consumidor. El buen liderato consiste en hacer menos y ser más. Demostrar a dibujar una conducta es más potente que imponer una moralidad. El buen liderato consiste en motivar a la gente hacia sus más altos niveles mediante la oferta de oportunidades. (Serna, 2000; Robbins, 1996; MacFarland, et al 1996).

Según Porter y Lowler (1965), citado por Bittel ,1997) al estudiar la relación existente entre el desempeño y satisfacción laboral, muestran el aumento de la satisfacción a medida que se asciende de nivel. Esto es válido para las comparaciones efectuadas entre puestos administrativos y no administrativos y también para las comparaciones dentro de las diferentes partes administrativas de las jerarquías.

### **Solventando problemas.**

El gerente intermedio es considerado por muchas organizaciones como la fuente principal que mueve los procesos en cualquier situación, canaliza de manera abierta y coordina todos los conocimiento adquiridos a través de su paso por las mismas en las cuales ha formado su estilo, así de manera positiva lograr reconocer y satisfacer, con la supervisión idónea y objetiva, las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Según los expresa Bermúdez (1991), citado por Briceño y Tapia, (1998), p. 28,29), en toda organización o empresa es de suma importancia que exista un líder con visión de futuro, innovador, reflexivo, analítico, con poder de síntesis, comunicador, entre otras cosas; capaz de permitir y efectuar toma de decisiones acertadas y por consiguiente incrementar la productividad.

De igual manera, Bermúdez (1991), citado por Briceño et al, (1998), p.29) define al gerente intermedio como el facilitador que ayuda a despejar los obstáculos para que los trabajadores puedan lograr cambios, sabiendo comunicar a los empleados, infundiendo confianza y estableciendo una visión para llevar adelante las acciones necesarias de mejora.

### **Evolución siempre presente.**

Las estructuras organizacionales han evolucionando de un modelo

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

jerárquico a un modelo plano, flexible. Esto conlleva a desplazar el poder, los líderes desde la posición hasta sus seguidores, es decir, el poder de los líderes ya no está en su posición, ahora depende del poder de sus seguidores tienen para tomar decisiones, asumir riesgos e innovar. Para McFarland et al (1996,p.84) quien sabe manejar una situación dada es la persona que está más cerca de ella y por ello se les debe facultar de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades.

Los líderes deben dar a los subordinados el poder de decidir y actuar como una forma de incrementar su propio poder. El papel del líder que faculta es mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulos, motivar y capacitar a sus seguidores. (Robbins, 1996, p. 443)

Imai (1999) alega que aplicar el empowerment ha resultado una salida para muchas organizaciones, pero al hacerlo no tomaron en consideración la capacidad del empleado, ni su deseo para asumir posiciones de responsabilidad de liderazgo.

Los supervisores, coordinadores, miembros de la gerencia intermedia son líderes que ocupan posiciones en los niveles gerenciales más bajos de la organización. Ellos supervisan empleados que no pertenecen a la gerencia, mientras que los gerentes de mayor nivel supervisan principalmente a otros gerentes de menor nivel. (Briceño et al, 1998, p. 32) Esto quiere decir que los niveles medios, y no los gerentes son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados. Ellos necesitan ser líderes tanto como lo necesitan otros gerentes.

Goleman (2001) señalan el liderazgo como factor poseedor de una influencia determinante en la información de diversos grupos, que el estilo de liderazgo va a ejercer un peso significativo sobre el curso del equipo de trabajo.

A tal fin, afirman que el desempeño efectivo de un grupo, está íntimamente ligada con la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

individuales, y al grado en que el estilo de liderazgo resulte apropiado para la tarea y naturaleza del grupo.

A éste respecto, agregan que la situación laboral, la mayoría de los líderes son nombrados por la organización, pero con frecuencia existen otros líderes influyentes (no oficiales) que surgen del comportamiento informal de los grupos.

El liderazgo no tiene sentido alguno fuera del contexto de las tareas por realizar y los grupos que las efectúan. Los estudios acerca de los líderes como individuos aislados no resultan de utilidad para conocer la naturaleza del liderazgo. Esta comprensión sólo puede resaltar del análisis sobre lo que los líderes y los grupos hacen en una gran variedad de situaciones específicas. (Briceño et al, 1998, p. 48; MacFarland et al, 1996; Meléndez, 2000; Rees, 1999)

La responsabilidad de gerenciar a la gente está en manos de todos sus gerentes, pero sobre todo en los niveles medios. De esta manera se puede observar que la mayor debilidad percibida en los mismos es la capacidad de asumir la responsabilidad con el personal que integra la organización. (Larreal y Vergel, 1997)

El elemento motivador más poderoso en las organizaciones es el trabajo como reto y el crecimiento personal, asociado con la imagen de solidez y liderazgo organizacional. (Koontz y Weichrich, (1998); Larreal et al, 1997)

El contar con personal calificado y comprometido es una de las ventajas de las organizaciones, junto al adiestramiento y desarrollo del personal. (Larreal et al, 1997) No existe una mejor ventaja competitiva que una buena dotación de gente bien calificada y preparada. Por este motivo los programas de mejoramiento continuos basados en la participación y el entrenamiento son los que lograrán el éxito en el sector empresarial e industrial. ( Harrington, 1997)

La posición clave del gerente intermedio presiona la estructura para que la responsabilidad organizacional descansa sobre la línea, más que en un sector asegurado. Las decisiones básicas y el ambiente deben proveerlo la línea de

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

mando, pero el trabajo suave y organizado, tal como el desarrollo de oportunidades fuera del cargo debe ser facilitado por los gerentes intermedios.

Los diferentes niveles gerenciales tienen muy disímiles necesidades de desarrollo. En este sentido, las necesidades expresadas por quienes están a niveles medio y gerencia media se centran en capacidades técnicas como la evaluación y calificación de los empleados, la fijación de objetivos, el logro de metas, la comunicación y la disciplina. ( Barrios, Monzón y Villasmil, 1999 ;Drucker,1997; Larreal et al, 1997)

Las necesidades de desarrollo más frecuentes en el nivel de gerencia intermedia detectadas por Digmar (1980, citado por Larreal et al, (1997) p, 42) son:

1.- Evaluar y calificar a los empleados; 2.- Motivar a los demás; 3.- Fijar objetivos y prioridades; 4.- Comunicación oral y 5.-Organización y planeación.

Al lograr estos principios vitales para su buen desempeño entonces el comportamiento humano, propicia otros factores que le brindarán la oportunidad de optimizar su gestión. Entre ellos:

1.- Comunicaciones escritas; 2.- Administrar el tiempo; 3.-Formación de equipo; 4.- Liderazgo; 5.-Toma de decisiones; 6.-Realizar juntas eficaces; 7.- Delegación de funciones; 8.-Desarrollar y capacitar a los subordinados y 9.-Seleccionar empleados. (Larreal et al, (1997), p. 43, 44)

La supervisión de personal es sin lugar a dudas, el aspecto más complejo y difícil de la administración. En la actualidad, la supervisión de personas en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié.

Los gerentes intermedios, ya sea que trabajen en alguna fábrica, oficina o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la operativa de cualquier organización. (Larreal et al, 1997; Gibson, 1987; Barrios, et al, 1999)

En el pasado el papel del gerente intermedio era mucho menos complejo y

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

exigente que en la actualidad. Anteriormente tenían que mantener la cooperación y la producción, pero tenían mucha autoridad. En la actualidad, pueden todavía obtener cooperación a través de fuerza indirecta, pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir. (Koontz y Weichrich, 1998; Larreal et al, 1997)

La necesidad de emplear métodos para evaluar el desempeño y por tanto el rendimiento de los empleados, ha llevado a las organizaciones a ejecutar programas evaluativos que le permitan medir la capacidad del personal, y uno de esos métodos que se considera válido y adecuado lo constituyen los objetivos balanceados, por cuanto brindan una visión más amplia al tomar varios frentes y compararlos, obteniendo así una perspectiva balanceada de la realidad que rodea el rendimiento empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. y López, F. ( 2000) Adelgazamiento Organizacional. ¿ Opción de competitividad?.** Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. Dirección General de Investigaciones. Medellín
- Barrios, G. Monzón, E. y Villasmil, j. ( 1999) Estilos de liderazgo.** Ediciones DGL. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Agosto, 13; 2002. ( 7:52pm)
- Benis, W. Y Nanus B. (1985) Líderes. Las cuatro claves del liderazgo.** Editorial Norma (versión Español) Colombia.
- Bernis, W; Nanus B (1985) Conducción y Liderazgo.** Editorial Ateneo. Buenos Aires. 2da. Edición.
- Bittel, L. y Newstrom, J. (1999) Lo que todo supervisor debe saber.** México. Mc Graw Hill Interamericana de México,S.A.
- Bittel, L,, Newstrom, J. y Peter (1992) Lo que todo supervisor debe saber.** Editorial Trilla, México.
- Blake ,R. Y Mouton,J. ( 1984) Cómo trabajar en grupos.** Editorial Norma. Colombia. Pp. 25-49; 51-67; 70-87; 89- 108; 11-153; 217- 224.

**Bolman, L y T Deal (1995) Organización y Liderazgo.** Traducción y adaptación al español del IESA Caracas, Venezuela. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Impreso en Estados Unidos.

**Briceño, L y Tapia L. (1998) Evaluación del estilo do liderazgo de los supervisores de Planta en la empresa Servilac. C.A., y su relación sobra las motivaciones de los trabajadores y los niveles de Productividad.** Maestría. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Administración de empresas. (1986) El estudio del liderazgo. Editorial Paidós. Buenos Aires.

**Covey, S. (1992) Siete hábitos de la gente eficaz.** 2da. Edición. Prentice- Hall México.

**David, F. (1994) Gerencia Estratégica** Editorial Legis. Colombia. Novena reimpresión.

**Drucker, P. (2001) Gerencia para el futuro.** Bogotá. Editorial Norma,C.A.

**Drucker, P. (1993) La Organización del Futuro.** Editorial Fondo Legis. Colombia.

**Drucker, P. ( 1997) La Gerencia de empresas.** Editorial Hermes. México

**Donnelly, J. (1998) Administración** Madrid Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España,S.A.

**Francés, A. (2001) Estrategia para la Empresa en América Latina.** Ediciones IESA. Caracas. Editorial Arte.

**Floyd, S y B Wooldrídge (1997) La Gerencia Intermedia. Su Importancia y estrategias.** Traducción: Pilar Mascaró Sacristán. Editorial Prentice Hall Iberoamericana, S.A. México.

**García, S y Dolan S. (1997) Dirección por valores.** Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

**Garfield, Ch. (1992). Los empleados son primero.** Editorial McGraw Hill. México.

**Gibson,J. (1987) Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.** Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México. pp.279-280.

**Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1998). Las Organizaciones Delaware.**  
Editorial Addison- Wesley Iberoamericana, S.A.

**Gil, I; Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997) La Nueva Dirección de Personas en la empresa.** Madrid. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.

**Goleman, D. (2001) Liderazgo que logra resultados.** México. Editorial Hay Group.

**Göran, N; Ro, J. y Wetter, M. ( 2000) Implantando y gestionando el cuadro de mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard.** Gestión 2000. Barcelona España.

**Graetz, F (2000) Strategic change leadership.** Management Decision 38/8 [2000] 550-562. Hppt:// [www.emeralibray.com](http://www.emeralibray.com). MCB University Press.UK. Agosto, 15 (2002) (5:45pm)

**Hampton, D. (1992) Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.** Trillas. México.pp.335-336.

**Hampton, D. (2001) Administración.** México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.

**Hill, Ch. y Jones, G. (1998) Administración Estratégica.** Un enfoque integrado. Editorial. Mc Graw Hill. Interamericana. S.A. Bogotá.

**Harrington, H.J. (1997) Administración Total del Mejoramiento Continuo.** Editorial McGraw Hill. Impreso en Colombia.

**Imai, M (1998) Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo ( Gemba).** Mc Graw Hill. Santa fé de Bogotá. Colombia.

**Kaplan R. y Norton, D. (2000) Cuadro de Mando Integral. ( The Balanced Scorecard) “2ª Edición.** Gestión 2000. Traducción: Adelaida Santapau. Barcelona. España.

**Kaplan R. y Norton, D. (2000) Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estategia.** Contemporánea de ediciones. Barcelona España.

**Koontz, H. y Weichrich, H. (1998) Administración. Una Perspectiva Global.** México. Editorial Mc Graw Hill interamericana de México, S.A.

**Larreal R, y Vergel, C ( 1997) Diseño de perfiles de adiestramiento y**

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

- desarrollo para puestos supervisorios de operaciones en la empresa Resilin.C.A.** Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- McFarland, L. Senn, L. y Childress, J. (1996) Liderazgo para el Silo XXI. Dialogo con 100 líderes destacados.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Meléndez, O. (2000) El Liderente Publicitario.** Imprenta del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Mitrani, A.; Dalziel, M. y Suárez, I. (2000) Las Competencias. Claves para una gestión integrada de los recursos humanos.** Bilbao. Ediciones Deusto, S.A.
- Parra, L. Naim ( 2000) Estilos de liderazgo de los supervisores y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Emeca.** Maestría, Gerencia de empresas. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Ramírez, O. (2001) Liderazgo.** Ediciones DGI. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Agosto,6: 2002 ( 10:44am)
- Rees, E. (1999) El liderazgo en los grupos de trabajo.** Traducido al español por, Antonio Eroles Gómez. Tercera Edición. Editorial Panorama, S.A. de CV. México. D.F.
- Rosen, R. y Berger, L. (1993) Cómo lograr una empresa sana.** Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires Argentina.
- Robbins, S. (1996) Administración Teoría y Práctica.** Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A: México. PP: 459, 462, 454, 460,413.
- Romero, O. (1993) Liderazgo Motivacional: Concepción y resultados de investigación.** Mérida, Venezuela: Memorias Evemo 5. Alfa.pp.1-12
- Sallanave, J. (1996) La Gerencia Integral.** Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Serna, H. (2000) Gerencia Estratégica.** Editorial. 3R. Bogotá.
- Stoner, Ch., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) Administración.** Prentice Hall Interamericana, S.A. México.
- Villegas, F. (2000) Liderazgo.** México. Ediciones del Instituto de Capacitación Política de México.
- Villasmil, J. (1998) Gerencia y Liderazgo.** Instituto Universitario de Profesiones Gerenciales. Ediciones DGI. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Agosto, 11; 2002 ( 2:36pm)
- Yip, G. (1994) Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional.** Grupo Editorial Norma. Traducción Jorge Cárdenas. Colombia. pp.: 26, 21,25.
- Zerrilli A. (1998) Valoración del Personal.** Editorial Deusto. Bilbao. Pp.19-20.