

875202 11  
24



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTUDIO DE LAS CAPACIDADES DE LOS  
MANDOS INTERMEDIOS ANTE EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL DE PEMEX EXPLORACION  
Y PRODUCCION ZONA SUR.

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*Anibal López Alemán*

DIRECTOR DE TESIS

ING. JOSE ARTURO ENRIQUEZ GALVAN

REVISOR DE TESIS

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

BOCA DEL RIO, VER.

1998

268280

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

#### **A DIOS:**

Gracias

#### **A MI MADRE:**

No encuentro palabras para demostrarte todo el amor que siento por ti, principalmente por haberme dado la dicha del nacer, tu que durante mi niñez y mi adolescencia me cuidaste hasta lo imposible, me enseñaste el buen camino de la vida, a amar, a querer y a valorar el sentido de la vida, tu que eres y fuiste un ejemplo de entereza y bondad para mi, tu que cuando siempre te necesité estuviste conmigo, incondicionalmente por muy buenos o malos que fueran los tiempos, tu siempre has estado conmigo, y que con el paso de los años me has enseñado a ser fuerte, a caerme y a levantarme, a ti mami, principalmente te dedico este trabajo.

#### **A MI PADRE:**

Te doy las gracias por haberme dado tanto, por haberme dado el apoyo moral que siempre necesité, tu que siempre has sido un ejemplo a seguir, de carácter firme y fuerte, por todo eso y más te viviré eternamente agradecido, sobra decir que este trabajo lo hicimos Tu y Yo por que sin ti no lo hubiera logrado, ni alcanzado todas mis metas, te quiero mucho.

#### **A MI HERMANO:**

Tu que has sido y serás como mi segundo padre, te doy las gracias por haberme dado la dicha de tenerte siempre cerca y confiar en mi, tu que has sido siempre mi mejor amigo y que principalmente, has creído en mi y me has dado el empuje para salir adelante, te quiero mucho, este trabajo también te lo dedico a ti.

#### **A MIS SOBRINAS:**

Itzel y Natalia, ustedes que son como mis hijas, Las amo.

#### **A MI CUÑADA:**

Gracias por apoyarme siempre.

#### **A MIS PADRINOS:**

Rafael Mafu, Aurora Solis y Delia Cordero, gracias por haberme guiado por el buen camino.

**A LA FAMILIA:**

Mafu Solis, gracias por apoyarme

**A LA FAMILIA:**

Farris Zurita, gracias por estar conmigo.

**A MI ABUELA:**

Maria Caldelas

**A MIS TIOS Y PRIMOS:**

En general también muchas gracias.

**A MIS COMPAÑEROS DE GENERACION:**

Gracias por los momentos gratos que tuvimos.

**A MIS AMIGOS:**

En especial a Gabriela, Julio, Rosa Elena, Genoveva, Narcisa, Alberto, Eloy, Saul, Carlos L., Beatriz, Laura, Yaneth, Hilda, Guillermo, Brenda, Judith, Victor M. Marcos, a todos ellos gracias por brindarme la confianza y principalmente su amistad.

**AL ING. FEDERICO A. VINAY**

Gracias por haberme apoyado durante toda la carrera y compartir conmigo sus conocimientos y experiencias las cuales fueron muy gratas.

**AL ING. JOSE A. ENRIQUEZ GALVAN Y LA LIC. SANDRA LUZ HOLZHEIMER  
VELA:**

Gracias por compartir conmigo su sabiduría y haberla sabido encauzar para mi trabajo.

**A MIS MAESTROS Y UNIVERSIDAD:**

No me resta mas que brindarles mi respeto y admiración hacia ellos.

## ÍNDICE

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.	
1.1 Identificación del problema.	4
1.2 Justificación.	5
1.3 Objetivos.	6
1.4 Hipótesis.	7
1.5 Definición de variables.	7
1.6 Definición de términos.	8
1.7 Tipo de estudios.	9
1.8 Población y muestra.	9
1.9 Instrumento de medición.	10
1.10 Recopilación de datos.	18
1.11 Proceso.	18
1.12 Procedimiento.	19
1.13 Análisis de datos.	20
1.14 Importancia del estudio.	21
1.15 Limitaciones.	22

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
2.1 Competitividad y gerencia media.	23
2.2 La reestructuración y la gerencia media.	30
2.3 El aprendizaje empresarial.	41
2.4 EL proceso gerencial.	47
CAPÍTULO III. RESULTADOS.	
3.1 Pemex Exploración y Producción.	67
3.2 Resultados.	85
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
4.1 Introducción.	97
4.2 Conclusiones.	100
4.3 Recomendaciones.	107
BIBLIOGRAFÍA	112

## INTRODUCCIÓN

**La administración en el nivel intermedio.** Aun cuando se tiende a pensar que un administrador es un supervisor de primera línea o quien ocupa un despacho ejecutivo, la realidad es que la gran mayoría de los administradores de las grandes empresas de hoy son gerentes medios. Sus puestos se ubican en algún punto entre la parte estratégica y la operativa de la empresa.

Por tradición, éstos se han encargado de supervisar algún aspecto de las operaciones de la empresa de lo que los teóricos llaman "flujo de trabajo de subunidades", con uno o varios niveles administrativos dependientes de ellos. Y han tenido, cuando menos, cierto acceso a la alta gerencia. Sus obligaciones han sido definidas primordialmente sobre la base de las fronteras de las funciones de dirección y tienen autoridad formal sobre administradores de niveles operativos, supervisores y el personal en general.<sup>1</sup>

**El contexto administrativo cambiante.** El crecimiento constante registrado después de la Segunda Guerra Mundial estaba constituido y compartido casi exclusivamente por empresas estadounidenses. El mercado global aún no había nacido; las industrias europeas y japonesas se ocupaban de su restauración. En cambio, las empresas estadounidenses competían entre ellas, pues la demanda

---

<sup>1</sup> Floyd Steven W. La Gerencia Intermedia, ed. PPH, México, 1997, pag 21

de bienes de consumo que existía en ese país crecían.

A efecto de satisfacer esta demanda, el punto focal de la industria estaba dirigido a la eficiencia y la producción a gran escala. En esos años, la tecnología era rígida, por los largos tiempos de los preparativos y los elevados costos de la nueva maquinaria. Las inmensas instalaciones fabriles, organizadas por los gerentes medios de acuerdo con los principios de la administración científica, sacaron millones de automóviles, aparatos electrodomésticos y televisores.

Dirigir estas operaciones era, en gran medida, un ejercicio de administración. La demanda crecía constantemente y se pronosticaba con bases realistas. Los cambios de modelos eran poco frecuentes y se podían introducir de acuerdo con un ciclo proyectado. Así pues, la clave consistía en mantener en funcionamiento las máquinas; así, miles de gerentes medios fueron contratados en calidad de supervisores y para resolver problemas

Como la estrategia era bastante estable en la mayor parte de las compañías, los gerentes medios de la época eran encargados de hacer que las cosas no se salieran de control. Se enfocaban al interior: se encargaban primordialmente de hacer planes para crecer, vigilar los costos, identificar variaciones y resolver los problemas que los administradores de operaciones no podían manejar. En resumen, los gerentes medios hasta la década de los 80, supervisaban la ejecución de una estrategia formal, calculada, que era expresada explícitamente en planes detallados.

**La administración como profesión.** El crecimiento del empleo de gerentes medios en las economías dirigió las tendencias institucionales hacia una "profesionalización" de la ocupación. Los planes de estudio de administración de empresas nacieron en las universidades además, la titulación colocaba a los gerentes medios en otro lugar de la organización. Eran más que simples

burócratas o supervisores, eran el contacto y eslabón del compromiso del grupo empresarial y de la fuerza de trabajo.

Desde la década de 1960, los libros de texto tenían bien establecido la función de la gerencia media en las empresas grandes. Incluso hoy, el modelo de la administración, con la secuencia "planear, organizar, dirigir y controlar", es el que se enseña en muchas escuelas de administración. Se dice que la alta gerencia crea los planes y se encarga de los arreglos empresariales, mientras que la gerencia media dirige y controla las operaciones. Por lo tanto, las percepciones de los administradores, han sido conformadas en función de la experiencia pasada.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fremon E. Kost, Administración en las Organizaciones, ed. Mc Graw Hill, México, 1985, pag. 47

## CAPÍTULO I

### METODOLOGÍA

#### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

El crecimiento sin precedente de las grandes sociedades industriales en la primera mitad del siglo XX creó el escenario para el nacimiento de la gerencia media, desde 1945 hasta la década de 1980; pero en la década actual se vienen presentando serios cuestionamientos respecto al futuro de esta extensa clase media. Miles de empleos de gerentes medios han sido eliminados debido a la reestructuración y el adelgazamiento de las empresas.

**¿Se han convertido los gerentes medios en una clase profesional que tiende a desaparecer de las estructuras empresariales?**

Queda claro que lo que necesita la economía de hoy no es eliminar la gerencia media, sino adquirir una visión nueva del liderazgo en el nivel intermedio. En las empresas "planas", donde se resta importancia a las fronteras de las funciones y se disminuye la cantidad de estratos, hay personas que son gerentes medios, aun cuando esto no resulte evidente a primera vista. No suelen tener una línea

formal de autoridad ni cargo administrativo; no obstante, sí desempeñan funciones administrativas, tanto las asociadas tradicionalmente con los gerentes medios, como, en algunas empresas, las asociadas con funciones estratégicas.

La capacidad para identificar quién es un gerente medio o no lo es, se deriva no tanto de los nombramientos de los cargos o de las descripciones formales de los puestos, sino de la forma en que la persona ve y aborda sus obligaciones. Sin importar su ubicación en la empresa, la función distintiva de los gerentes medios consiste en alinear las metas y estrategias de la empresa y sus actividades a nivel de operaciones. Hasta fecha bastante reciente, lo anterior ha significado vigilar y controlar el comportamiento de la empresa a partir de una serie de planes previamente determinados.

Pero esto ha cambiado; por esto, las preguntas centrales de la presente tesis son:

**¿Cuáles son las características fundamentales que el gerente de nivel medio debe de poseer?.**

**¿A partir de una muestra de gerentes de nivel medio, como puede medirse el grado de desarrollo de esas características?.**

## **1.2 JUSTIFICACIÓN.**

En la economía actual, los competidores globales, los clientes demandantes y las tecnologías velozmente cambiantes han llevado a las empresas a cambiar sus prioridades: del crecimiento y el control, a la innovación y la sensibilidad para responder a los clientes. Conforme el ritmo de cambio ha aumentado, ha disminuido la importancia de las actividades para planear, vigilar y controlar. Los gerentes medios tienen que enfocarse cada vez más en el "qué" de la estrategia,

aguzando la visión de la alta gerencia mediante la elaboración y la promoción de iniciativas que respondan a las condiciones cambiantes.

No obstante, en demasiadas empresas, aún no se ha operado el cambio de orientación de la gerencia media que se requiere. Si bien se ha escrito mucho sobre el nuevo entorno, las expectativas de la gerencia media se han tornado indefinidas. Se ha generado un extenso vocabulario para hablar de lo que no se necesita, pero las fuentes, en su mayor parte, permanecen pasivas respecto a lo que sí se requiere de quienes están en los niveles intermedios.

Esta ambivalencia hacia la gerencia media se podría ilustrar muy bien con el hecho de que General Electric y otras empresas evitan usar el término "gerente medio", volviendo a poner nombres a los cargos con nombramientos como "líder de negocio". El nombramiento apunta hacia otras expectativas, así como una reorientación total del trabajo de la gerencia media.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Efectuar una investigación que permita evaluar el grado de desarrollo de un modelo de características recomendables para el gerente de nivel medio.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Describir un modelo de características recomendables, para los gerentes de nivel medio de las empresas.
2. Describir un instrumento que permitan a las empresas diagnosticar, los puntos fuertes y débiles de sus gerentes medios, y así poder implementar los

programas necesarios.

3. Proporcionar una serie de recomendaciones, que puedan ser la base para los programas de desarrollo de los gerentes medios.

#### **1.4 HIPÓTESIS.**

Las capacidades gerenciales de los directivos de nivel medio, en la empresa PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION región sur, no han sido desarrolladas satisfactoriamente en el siguiente orden:

1. Habilidad para delegar.
2. Consejo y entrenamiento.
3. Negociación.
4. Manejo del cambio.
5. Liderazgo.
6. Formación de equipos.
7. Fijación de metas.
8. Toma de decisiones.
9. Control.
10. Reclutamiento.

#### **1.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES.**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** La valuación del perfil gerencial de los directivos de nivel medio en P.E.P. región sur.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Conjunto de capacidades inherentes a un directivo de nivel medio, (señaladas en la hipótesis).

## 1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

1.-Habilidad para delegar: Es cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones; implicando determinación de los resultados esperados del puesto, asignación de tareas, delegación de autoridad para efectuar tareas y el mantenimiento en puestos responsables de la realización de tareas.

2.-Consejo y entrenamiento: Consiste en adiestrar o preparar a una persona principalmente en administrar las obligaciones a que debe emplearse o someterse, así como la opinión que se da o se toma para hacer o no una obligación.

3.-Negociación: Es el trato que tienen las personas de discutir ciertos aspectos o punto para lograr de estos mejores logros.

4.-Manejo del cambio: Es el cambio social u organizacional muy importante que altera las relaciones recíprocas, así como la ideología que sirve de soporte al individuo mismo.

5.-Liderazgo: Es la capacidad que tienen ciertos individuos para influir en la decisión y la obtención de metas de un grupo de personas.

6.-Formación de equipos: Son 2 o más individuos o grupo de personas, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar nuevos objetivos o fines determinados.

7.-Fijación de metas: Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo ya sea a largo o corto plazo.

8.-Toma de decisiones: Se considera como la formulación de premisas,

identificación de alternativas, evaluación de alternativas en términos de la meta buscada y elección de una alternativa.

9.-Control: Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

10.-Redutamiento: Consiste en la localización de recursos Humanos externos o de las personas, que prestan actualmente sus servicios a la organización, y que reúnan los requisitos para determinado puesto.

## **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

En este trabajo de tesis la investigación es de tipo descriptivo. Para lograr los objetivos específicos, se desarrolla una investigación documental a partir de la cual se describan los componentes necesarios para su entendimiento. Sin embargo para lograr el objetivo general, es necesario realizar una investigación de campo en la empresa P.E.P. región sur, en donde al igual que en todas las plantas de la paraestatal se realizan cambios estructurales importantes y radicales.

Para evaluar el perfil de los gerentes medios, se tomará una muestra de entre el personal de confianza que funge como supervisores o jefes de oficina, hasta jefes de departamento, en donde a partir de un instrumento adecuado se puedan medir las variables indicadas en la hipótesis.

## **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población:**

La empresa P:E:P: esta implementando en este momento cambios estratégicos, tanto tecnológicos, físicos y organizacionales en toda la república; sin embargo la presente investigación se limita exclusivamente al caso de la región sur, en una planta específica.

**Muestra:**

En virtud de que los cambios actuales han generado un clima organizacional de desconfianza en la empresa, la muestra fue selectiva a partir de las personas que han tenido mayor grado de involucramiento en estos cambios; así el número de encuestados fue de 50 personas.

**1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

La aplicación de este cuestionario tiene como propósito el de obtener datos acerca del nivel de desarrollo del perfil de los gerentes de nivel medio, que será evaluado a partir de diez variables:

Se le pide a usted que marque su opinión respecto a cada una de las aseveraciones indicadas en el cuestionario. No existen respuestas correctas o incorrectas, la mejor es la que en opinión de usted corresponda a la realidad de su trabajo y desempeño.

**ESCALA:**

- a TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- b PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- c PARCIALMENTE EN ACUERDO.
- d EN ACUERDO.
- e TOTALMENTE EN ACUERDO.

**EN MI TRABAJO LAS SIGUIENTES IDEAS O ACCIONES SON MI NORMA DE  
PENSAMIENTO Y ACTUACIÓN.**

<b>A. CREATIVIDAD Y METAS.</b>	
1. Es básico interpretar metas y objetivos, decididos desde arriba, como resultado de la planeación hecha en los niveles altos de la organización, así como reunir las ideas y pensamientos de los empleados que están involucrados directamente.	a. b. c. d. e.
2. Formular y distribuir procedimientos y políticas para lograr metas y objetivos.	a. b. c. d. e.
3. Examinar alternativas y seleccionar los programas y actividades que ayudarán al buen éxito de los resultados buscados.	a. b. c. d. e.
4. Establecer calendarios y fechas límite de acuerdo a las prioridades, así como establecer estándares de desempeño y definir la manera como se va a medir el resultado.	a. b. c. d. e.
5. Identificar los recursos necesarios para lograr una tarea - gente, tiempo, dinero, material, así como determinar su disponibilidad.	a. b. c. d. e.

<b>B. CAPACIDAD PARA DELEGAR</b>	
1. Todos mis empleados saben lo que espero de ellos e involucro a mis empleados en la definición de metas, solución de problemas y actividades para incrementar la productividad.	a. b. c. d. e.
2. Me dedico a planear, organizar, motivar y controlar, más que a hacer cosas que otros puedan hacer y cuando ocurre un problema en un proyecto que delegué, le doy al empleado un tiempo razonable para que lo arregle por sí mismo.	a. b. c. d. e.
3. Cuando asigno un trabajo selecciono cuidadosamente a quién se lo voy a encargar y le explico cuidadosamente los detalles que me son familiares.	a. b. c. d. e.
4. Veo la delegación como un camino para ayudar a mis empleados a desarrollar sus habilidades, y les asigno trabajo de acuerdo a esto; haciendo hincapié en los resultados deseados, no en cómo lograrlos	a. b. c. d. e.
5. Cuando delego un proyecto, me aseguro de que todos los involucrados sepan quién está a cargo, balanceo la autoridad con la necesidad y experiencia	a. b. c. d. e.

<b>C. CAPACIDAD PARA CONTROLAR</b>	
1. Puedo identificar, y corregir rápidamente sin inquietarse, la conducta inaceptable de un subordinado.	a. b. c. d. e.
2. Puedo descubrir un problema en sus inicios y corregirlo antes de que crezca y se convierta en un problema mayor.	a. b. c. d. e.

3. Me gusta pasar tiempo analizando reportes para buscar variaciones y oportunidades para mejorar.	a. b. c. d. e.
4. Puedo enfrentarme a un empleado-problema para inducirle a cambiar su comportamiento, y que, al mismo tiempo, me siga respetando por la ayuda.	a. b. c. d. e.
5. Puedo manejar las cosas con "mano dura" sin ser tan molesto como para que los empleados me consideren un intruso en vez de un buen gerente.	a. b. c. d. e.

<b>D: CAPACIDAD PARA ACONSEJAR</b>	
1. La productividad del área mejora cuando los empleados se sienten escuchados y animados.	a. b. c. d. e.
2. La rotación de personal se reduce cuando los empleados sienten que pueden expresar sus sentimientos y pensamientos, y tratar los problemas abierta y constructivamente.	a. b. c. d. e.
3. Hago más sencillo el trabajo, cuando advierto que hay inicios de resistencia o de problemas, que pueden surgir después de un cambio.	a. b. c. d. e.
4. Mejora la eficiencia del área cuando entiendo los motivos y necesidades de cada empleado, así como la manera en que ellos reaccionan ante los eventos organizacionales.	a. b. c. d. e.
5. Se reduce la posibilidad de conflicto y mejora la autoestima cuando las partes son escuchadas y ayudo a resolver los problemas antes de que ocurran.	a. b. c. d. e.

<b>E. CAPACIDAD PARA ENTRENAR</b>	
Se facilita el trabajo cuando los empleados aumentan sus niveles de competencia.	a. b. c. d. e.
2.- Permiso mayor delegación, lo que me ayuda a tener más tiempo para realmente dirigir el área, en lugar de "hacer".	a. b. c. d. e.
3. Aumenta la productividad cuando los empleados saben cuáles son las metas y cómo conseguirlas.	a. b. c. d. e.
4. Desarrollo la habilidad para compartir responsabilidades de liderazgo.	a. b. c. d. e.
El reconocimiento positivo y la retroalimentación aumentan la iniciativa y la motivación del empleado.	a. b. c. d. e.

<b>F. CAPACIDAD PARA FORMAR EQUIPOS</b>	
1. Cuando selecciono empleados escojo a aquellos que cumplan mejor con los requerimientos del trabajo y trabajen bien con los demás y creo que la gente está deseosa de trabajar como equipo cuando saben lo que se espera de ellos, y que beneficios se van a incrementar.	a. b. c. d. e.
2. Doy a los empleados una sensación de propiedad, involucrándolos en la fijación de metas, solución de problemas y actividades para mejorar la productividad y cumpla los acuerdos hechos con mi gente porque su confianza es esencial para mi liderazgo	a. b. c. d. e.

3. Trato de promover el espíritu de equipo, animando a la gente a trabajar junta, y a darse apoyo en actividades que están relacionadas y a conocerse entre sí para que aprendan a confiar, respetar y apreciar el talento individual y la habilidad.	a. b. c. d. e.
4. Me aseguro que los empleados tengan la capacitación requerida para hacer su trabajo, y que sepan cómo aplicarla.	a. b. c. d. e.
5. Estoy dispuesto a reemplazar a los miembros del equipo que no pueden, o no quieren, alcanzar estándares razonables después de una capacitación apropiada.	a. b. c. d. e.

<b>G. CAPACIDAD PARA MANEJAR CONFLICTOS</b>	
1. No tengo nada que perder buscando un mejor acuerdo, si lo hago en forma razonable.	a. b. c. d. e.
2. El conflicto es un hecho de la vida y trabajo duro para resolverlo, hace que examine mis ideas con más cuidado.	a. b. c. d. e.
3. Cuando resuelvo conflictos, trato de tomar en cuenta las necesidades del otro y a menudo los conflictos producen mejores soluciones a los problemas.	a. b. c. d. e.
4. El conflicto estimula mi inteligencia y agudiza mi juicio y trabajar con conflictos me ha enseñado que la avenencia no es signo de debilidad.	a. b. c. d. e.
5. Resueltos satisfactoriamente, los conflictos con frecuencia estrechan las relaciones y es una manera de probar mi punto de vista personal.	a. b. c. d. e.

<b>H. CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS</b>	
1. Planeo un calendario dirigido a encontrar una solución y mantengo al grupo en el camino correcto, fijo las reglas de participación y me apego a ellas.	a. b. c. d. e.
2. Rompo los grandes problemas en pequeños pedazos, más manejables y termino un paso antes de pasar al siguiente, si el avance se empantana regreso al punto anterior.	a. b. c. d. e.
3. Sé que técnica estoy usando en cada punto y confío en el proceso y lo uso mientras funcione, e incluyo a todas las personas o unidades afectadas y considero ideas divergentes como opiniones valiosas	a. b. c. d. e.
4. Escribo todas las sugerencias, pensamientos e intervenciones y mantengo un registro público de las discusiones de grupo y mantengo a la vista todo el material para todos los miembros del equipo y . resumiendo las conclusiones antes de cerrar.	a. b. c. d. e.
5. Sé qué preguntas hacer a cada paso, tomo en cuenta las respuestas de todos los presentes y asigno funciones a los participantes de las juntas, estimulo la cooperación del grupo y su creatividad buscando acuerdos entre posiciones divergentes y asigno un responsable para cada acción, según sea apropiado	a. b. c. d. e.

<b>I. CAPACIDAD PARA MANEJAR EL CAMBIO</b>	
1. Cuando realizo cambios tengo una buena razón para hacerlo y me aseguro de que todos entiendan por qué se está haciendo el cambio y que éste es necesario.	a. b. c. d. e.
2. La gente involucrada presentará menos resistencia. Tomar parte en el proceso de planeación y transición le da a la gente un sentido de control y esto es conveniente.	a. b. c. d. e.
3. Cada cambio necesita un líder, por lo que selecciono a alguien considerado por el grupo como influencia positiva y comúnmente organizo dentro del grupo, a personas que se dediquen a planear, anticipar, coordinar, mediar y orientar los esfuerzos para el cambio.	a. b. c. d. e.
4. La gente necesita que le ayuden a entender en qué consiste el nuevo modo de hacer las cosas y por qué es más deseable, para eso normalmente procuro entrenamiento y permito expresarles sus preocupaciones y reforzar las habilidades que van aprendiendo.	a. b. c. d. e.
5. Conforme empiece a funcionar el cambio, tomo tiempo para mostrar aprecio por los logros de la gente que lo hizo posible.	a. b. c. d. e.

<b>J. CAPACIDAD DE LIDERAZGO</b>	
1. Frecuentemente considero el futuro, anticipo necesidades, problemas y consecuencias antes de que me digan que se necesita acción.	a. b. c. d. e.

2. Normalmente busco nuevas responsabilidades, mas que aceptar o esperar recibir las y acepto riesgos mayores cuando veo el resultado potencial de aumentar el progreso.	a. b. c. d. e.
3. Como líder tiendo a fijar metas más demandantes, reto a los demás y creo un ambiente de trabajo más dinámico.	a. b. c. d. e.
4. Veo a los empleados como miembros de mi equipo y acepto que el éxito depende de todos nosotros.	a. b. c. d. e.
5. La diferencia básica entre gerentes y líderes es su actitud y después sus conocimientos.	a. b. c. d. e.

### 1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS

La información que se muestra fue recopilada de acuerdo a lo programado en las entrevistas que se realizaron mediante un cuestionario a 50 directivos de nivel medio, de distintas áreas. Los resultados son presentados y analizados en el capítulo III.

### 1.11 PROCESO

En esta investigación de tesis se utilizó el proceso del método científico en donde se dan cinco etapas para resolver la investigación:

- Percepción de un problema: Se localiza al menos teóricamente un problema que preocupa.
- Identificación y definición de la dificultad: Se efectúan observaciones y estudios teóricos que permitan definir las dificultades con mayor precisión. Es aquí en donde se definieron como variables críticas las doce indicadas en la hipótesis.
- Soluciones propuestas para el problema: hipótesis. A partir del estudio de los

hechos, se formulan conjeturas a cerca de las posibles soluciones del problema. Aquí el problema central, es como medir a cada una de las variables, para lo cual fue necesario definir las tal y como se hizo en la sección de definición de términos.

- Deducciones de las consecuencias de las soluciones propuestas: Si se llega a la conclusión de que la hipótesis es verdadera, le seguirán ciertas consecuencias. Esto será desarrollado en el capítulo cuatro de conclusiones y recomendaciones.
- Verificación de las hipótesis mediante la acción: Se pone a prueba a cada una de las recomendaciones, buscando hechos observables que permitan confirmar si las consecuencias que deberían ocurrir se producen o no. El presente trabajo de tesis esta limitado a evaluar el perfil señalado en las secciones anteriores. Toca a la empresa tomar el curso de acción correspondiente, posiblemente tomando en consideración las recomendaciones hechas aquí.

## **1.12 PROCEDIMIENTO**

Tal y como se indicó antes, después de las investigaciones preliminares teóricas y de campo acerca de los cambios radicales que en P:E:P: se están realizando, se diseñará el instrumento de investigación y se aplicará selectivamente a un grupo de cincuenta personas que se desempeñan en puestos de nivel medio, para proceder posteriormente al procesamiento de los datos y a su interpretación.

Tal análisis, permitirá la elaboración de las recomendaciones con base en la teoría y las experiencias de otras organizaciones.

### 1.13 ANÁLISIS DE DATOS

En el análisis de los datos de la investigación, así como la interpretación de los mismos, se presentan en el capítulo 3 y la calificación que se dará a los resultados será de acuerdo a la escala siguiente:

ESCALA:		VALUACIÓN:
A. TOTALMENTE DESACUERDO	EN	Esto significa que las personas no creen que un comportamiento específico sea correcto o al menos no es el que ellos asumirían.
B. PARCIALMENTE DESACUERDO	EN	En este caso los encuestados creen que excepcionalmente actuarían de la manera descrita, preferentemente, no.
C. PARCIALMENTE ACUERDO.	EN	Con esta respuesta responderían aquellos que frecuentemente actúan en correspondencia con la aseveración, aunque excepcionalmente podría ser diferente.
D. EN ACUERDO.		Quienes respondan así, no necesariamente están en lo correcto pero su patrón de pensamiento y conducta es prácticamente así.
E. TOTALMENTE ACUERDO	EN	Quienes respondan así, están de acuerdo con la aseveración en toda ocasión.

### **1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Las empresas comerciales grandes y complejas han llegado para quedarse. Su importancia para la vitalidad económica de nuestra sociedad va en aumento y seguirá creciendo. La sociedad depende cada vez más de estas instituciones para la entrega de servicios y productos que mejoran la calidad de nuestras vidas y ofrecen una fuente estable de empleo.

No obstante, conforme nuestra sociedad evoluciona, los retos y las presiones que enfrentan las grandes empresas comerciales también cambian y se modifican. En consecuencia, en la última generación, la profesión de la administración se ha transformado fundamentalmente.

El péndulo ha oscilado de meramente administrar la estabilidad a buscar permanentemente las mejoras y las innovaciones. Aun cuando la transición ha sido difícil, al final de cuentas los premios son grandes: no sólo en términos de la renovada competitividad de la industria, sino también en la calidad del trabajo administrativo, proveniente de manera especial de los mandos medios.

El estudio de las capacidades de quienes desempeñan puestos de nivel medio, puede derivar en el estudio de los perfiles en puestos diferentes a los tratados aquí; esto puede ocurrir y ser conveniente, porque los cambios organizacionales que las empresas experimentan afectan al desempeño de todos los niveles, desde la alta dirección hasta los niveles operativos.

Es evidente que los cambios organizacionales impactan a todos los niveles, y demandan cambios en las capacidades de quienes ocupan puestos reestructurados.

### **1.15 LIMITACIONES**

La principal limitación en el presente estudio, radica en el hecho de que sería necesario ampliar la muestra a un grupo mayor y en especial con quienes están involucrados en los procesos de cambio organizacional en P.E.P. Sin embargo esto no resta importancia al estudio, porque este, de carácter exploratorio permitirá iniciar otros trabajos de investigación que sirvan a las empresas para corregir su equivocada percepción de que se puede eliminar el trabajo de un mando medio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 COMPETITIVIDAD Y GERENCIA MEDIA.

Para entender mejor el papel de la gerencia media 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 antes 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.

Cada vez es más frecuente que las tecnologías nuevas hagan que las fronteras de la industria y los patrones estables de la competencia resulten irrelevantes. Al parecer, casi de un día para otro, se crean industrias nuevas para productos que no se pensaban hacía poco. Es casi imposible pronosticar la forma en que los avances tecnológicos afectarán la competencia y, más importante aún, pronosticar qué industrias se verán afectadas. Considerese, como ejemplo las muchas posibilidades que ha creado Internet; los mercados de las ventas al menudeo, las publicaciones, la diversión y muchos más probablemente sufrirán un cambio total.

### **2.1.1. Competir con capacidad.**

Para mantener una ventaja competitiva, las empresas no deben dar por sentada su posición. Por el contrario, deben redefinir constantemente sus estrategias e invertir en capacidades de la empresa que las llevarán al éxito.

Volviendo al caso de Internet, no cabe duda que esta tecnología guarda ominosas posibilidades para las ventas al detalle. Hay quien señala que las tiendas minoristas de música grabada perderán importancia conforme los consumidores vayan teniendo mayor capacidad para comprar la música directamente por medio de Internet. En la medida en que ocurra lo anterior, sus repercusiones para los minoristas individuales dependerán de su capacidad para explotar la oportunidad, sea que se derive de las capacidades generadas por quienes ya están establecidos en la industria o de la capacidad emprendedora de participantes nuevos.

Así pues, cada vez se considera más que la ventaja competitiva es el resultado de la acumulación y el progreso de capacidades empresariales convenientes. Según esta opinión, 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 empresa de sus competidores y, por consiguiente, crear una ventaja competitiva, se llaman capacidades medulares.

Las capacidades medulares están arraigadas profundamente dentro de la sociología de la empresa, y no en tecnologías específicas ni en la mentalidad de las personas, sino en los esfuerzos colectivos que nacen día con día a partir de

las interacciones de las personas, con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, Wal-Mart ha generado una serie de capacidades que se concentran en sus relaciones con los proveedores. Estas relaciones, en combinación con su sistema único de almacenes, resultan en una ventaja competitiva significativa. Esta capacidad medular generada inicialmente gracias a la capacidad personal de Sam Walton para negociar un buen trato y el valor que le concedía a sacar el máximo de los proveedores. Conforme la compañía creció, los administradores de la empresa aprendieron de Sam y, al mismo tiempo, crearon sistemas y conocimientos propios que apoyaron y ampliaron el talento original. Hoy, la capacidad medular de la empresa es una mezcla social compleja de conocimientos, tecnología computarizada, sistemas de administración y valores empresariales.

La compleja naturaleza histórica y social de la capacidad medular es muy importante. 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. Es más, algunos activos intangibles por ejemplo la fama de la empresa tienden a ir ligados a las capacidades, de tal manera que incluso cuando un competidor iguala la capacidad en forma objetiva, la imagen y la fama de la empresa original tienden a reforzar la duración de su ventaja. Como las capacidades medulares y los activos intangibles se adquieren a través de mucho tiempo en un contexto social único, imitarlos resulta difícil, caro o tal vez imposible.

El lado negativo, claro está, es que como se lleva tanto tiempo generar las capacidades medulares, los administradores que enfrentan los desafíos de los adversarios con capacidades nuevas tal vez descubran que no pueden responder en forma oportuna. Encontrarse sin la capacidad necesaria para ejecutar una estrategia es como dirigir una línea aérea sin una buena base en tierra.

Al final de cuentas, la capacidad para generar capacidades nuevas es la fuente definitiva de ventaja competitiva. Como es probable que todas las capacidades medulares se tornen obsoletas ante la competencia nueva, los administradores enfrentan el doble reto de refinar y reinvertir constantemente en sus capacidades existentes, al mismo tiempo que van aprendiendo cómo hacer cosas nuevas. En principio, por lo tanto, la capacidad dinámica es la característica de las empresas que tiene más probabilidades de estar ligada al desempeño económico a largo plazo.

### **2.1.2 Los gerentes medios como depositarios de capacidad.**

A pesar de su importancia, no se han realizado muchas investigaciones sobre los comportamientos administrativos ligados a la capacidad dinámica. En un estudio de los gerentes medios se encontró una correspondencia asombrosa entre la naturaleza de la capacidad de la empresa y la forma en que los gerentes medios influyen en la calidad de la estrategia; la relación no es mera coincidencia, la función de los gerentes medios 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.

Una empresa es como si fuera una red de información. La información fluye entre las personas, de tal manera que un miembro individual de la empresa puede considerarse un punto en una maraña de comunicación que va y viene por toda la empresa. Ciertos puntos de la maraña empresarial surgen en forma natural como nódulos, puntos donde la información de diversos tipos (por ejemplo, tecnológica, de mercado y financiera) se reúnen con objeto de coordinar o dirigir las actividades.

Los administradores de la alta gerencia representan un tipo de nódulo, donde un

arreglo complejo de información interna y externa fluye y donde se acumulan, en consecuencia, los conocimientos que se necesitan para proporcionar los acumulados de la dirección de la estrategia general. Los gerentes medios representan otro tipo de nódulo, en el cual los flujos de información suelen ser más densos. En este caso, los contactos dentro y fuera de la empresa son más frecuentes y requieren detalles más afinados.

También existen nódulos en el nivel de operaciones, claro está, cada uno de ellos responsable de producir una parte particular de la actividad global. Sin embargo, los nódulos en la parte intermedia son singulares, porque mezclan información interna y externa que se relaciona con la acción al igual que la dirección.

### **2.1.3 ¿Cómo generar capacidades nuevas?**

En términos más generales, la exposición de los gerentes medios a problemas diarios de las operaciones, por ejemplo, las quejas de empleados y clientes, las negociaciones con proveedores, las jugadas tácticas de los adversarios y así sucesivamente, les hace tener conocimiento de tendencias técnicas o de mercadotecnia importantes antes de que estas cuestiones suban a la superficie.

En otro sentido, los gerentes medios suelen ser los responsables de traducir las metas de la alta gerencia a la acción. Estas obligaciones en cuanto a la 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 prevalecen en los niveles operativos.

En pocas palabras, 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. 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.

En un nivel más profundo, es importante apreciar cómo contribuyen los gerentes medios a la creación de una base de conocimientos de la empresa. El salto del acervo individual de conocimientos al aprendizaje de la empresa ha pasado a ser tema de investigaciones formales apenas en fechas recientes, pero todavía se desconoce mucho al respecto. Sin embargo, hay dos cosas claras. En primer lugar, algunas empresas tienen mejor desempeño que otras en cuanto a su capacidad para absorber y transferir los conocimientos dentro de ellas; en segundo lugar, esta capacidad es precursora de las innovaciones tecnológicas y los cambios estratégicos radicales.

Parte del motivo que explica la importancia de los nexos de información de la gerencia media como suplementos para los ofrecidos por los administradores de niveles altos y operativos es simplemente la comunicación. Hay enormes diferencias de posición entre la parte superior y la inferior de una empresa, y las noticias malas de operaciones en cuanto a los actos de clientes, competidores, proveedores y operaciones no suelen llegar a los directores ejecutivos.

Sin importar cuánto se esfuercen, los directores suelen tener problemas para lograr que las personas "normales" sean francas con ellos. Lo anterior se puede decir de clientes y proveedores, así como de los empleados. Es fácil observar lo anterior en las conversaciones durante convenciones o ferias comerciales. El diálogo entre el director ejecutivo y el cliente es cortés y superficial. Aun cuando tuvieran quejas, la mayoría de los clientes se las darán al gerente de ventas, porque nadie quiere ofender a un presidente que podría ser bastante poderoso y que, con toda probabilidad, no puede resolver el problema. Así pues, con frecuencia, el presidente es el último en enterarse que algo anda mal.

Los competidores son otro contacto exterior que reside casi exclusivamente dentro del dominio de los gerentes medios. Se suele prohibir que los mandos superiores sostengan charlas detalladas con sus competidores y, aun cuando el personal de operaciones se puede reunir con la competencia, es raro que esté en posición de apreciar las implicaciones de lo que vea. Por lo tanto, aun cuando los administradores de rangos altos pueden seguir la pista de las tendencias mayores, la vigilancia de las tácticas de los competidores cae sobre las espaldas de los gerentes medios. La forma en que pinten el comportamiento de un competidor muchas veces determina si la alta gerencia encuentra que existe la necesidad de cambiar.

#### **2.1.4. Cuando las capacidades medulares se convierten en rigideces medulares.**

Los gerentes medios son personas y, como todo el mundo, disfrutan del fruto de su trabajo, inclusive el prestigio y los privilegios que acompañan a su puesto, es más, muchas veces tienen el poder político para defender estos privilegios. Es interesante señalar que la capacidad para producir conocimientos de los gerentes medios es la fuente de su poder. Cuando los altos ejecutivos llegan a depender de ellos, los gerentes medios llegan a propender a manipular situaciones para hacer que sus unidades se vean bien y para proteger su terreno. Con el tiempo, las empresas se confían de una mentalidad particular. La confianza de una serie de personas especializadas y otros activos crea una base de poder a partir de la cual las capacidades se perpetúan, incluso si ya no son adecuadas. La perpetuación de las capacidades existentes, a su vez, suele entorpecer el camino para acumular otras nuevas. Lo irónico es que las capacidades tienden a convertirse en rigideces, a no ser que los administradores presten atención a la dinámica de su situación y a los impedimentos que tiene la empresa para aprender.

Uno de los peores aspectos de la tendencia hacia la rigidez es que suele resultar difícil saber si la resistencia al cambio por parte de los gerentes medios resulta en comportamiento auto complaciente o un afán genuino por proteger a la empresa.

En una situación particular no importa saber quién tiene la "razón". Uno puede discutir interminablemente cuál es el valor de un recurso específico. La cuestión más importante para el éxito de la empresa es saber si el comportamiento es una expresión de rigidez medular o de capacidad dinámica. Reconocer la diferencia y fomentar esta última son los retos clave al administrar el aprendizaje de la empresa.<sup>3</sup>

## **2.2 LA RESTRUCTURACION Y LA GERENCIA MEDIA.**

La reestructuración se ha presentado como una de las panaceas de los negocios para fines de este siglo. Los grados sin precedente de competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores han obligado a las empresas a volver a considerar cuáles son sus prioridades y a readaptar sus recursos empresariales; la reestructuración ha sido considerada como una oportunidad para aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Necesidad contra ventaja. Lo que empieza como un intento sincero por mejorar la capacidad de la empresa, termina por dañarla. El problema radica en que, en el curso de la reestructuración, las empresas pierden de vista la diferencia entre aquello que es una necesidad estratégica y aquello que es una fuente de ventaja competitiva. Si bien se necesita cierta paridad de precio en relación con los rivales, la sola reducción de costos probablemente no mejorará la competitividad a largo plazo. La reestructuración efectiva debe hacer mucho más que sólo

---

<sup>3</sup> Bower L. Joseph, *Oficio y Arte de la Gerencia*, ed. Norma, Colombia, 1995, pag. 14 - 23

abatir costos. Debe readaptar los recursos de la empresa, inclusive el talento de sus administradores, de tal manera que proporcione a la empresa capacidades nuevas, para innovar y responder a los clientes.<sup>4</sup>

### **2.2.1 La paradoja de la reestructuración.**

Tras un proceso de reestructuración las redundancias y las ineficiencias, con frecuencia, quedan al descubierto y los despidos pueden ocupar su lugar. No obstante, en el fondo, la reestructuración trata de mejorar las capacidades de la empresa y, cuando las personas se van, también se van sus competencias y aptitudes individuales. Sin embargo, las capacidades a nivel de empresa son, tal vez, más críticas que las aptitudes individuales. Estas representan la capacidad de la empresa para explotar las aptitudes y las tecnologías individuales mediante su coordinación a aplicación en una estrategia global. Las personas en puestos intermedios son básicas para este proceso: ofrecen nexos críticos entre diversos aspectos de las operaciones de la empresa y entre las operaciones, la alta administración, los clientes y los proveedores.

Estas capacidades se ven destruidas cuando los gerentes medios que están en el fondo de las redes sociales y técnicas de la empresa desaparecen. Cuando se han perdido, estas competencias a nivel de empresa suelen ser irre recuperables.

La paradoja básica de la reestructuración y sus implicaciones muchas veces se han visto nubladas por las ideas anticuadas que giran en torno al papel de la gerencia media. Conforme las empresas se reestructuran en torno a procesos horizontales y la delegación de facultades para las operaciones, las personas que están en medio llegan a ser consideradas leña seca. Se piensa que representan una cadena de mando vertical y obsoleta, así como una fuente de demoras que inhiben la nueva prioridad de la respuesta rápida. Así pues, en

---

<sup>4</sup> Van Der Erve M., El futuro de la Gerencia, ed. Legis. Colombia. 1996. pag. 22, 23

muchos casos, la reestructuración a producido una eliminación inmensa de gerentes medios. Considere las siguientes estadísticas.

No obstante, cada vez hay más evidencia que sugiere que la reestructuración cuando se concentra en la eliminación de la gerencia media, puede erosionar la ventaja competitiva y puede representar un peligro que dañaría a la empresa en términos estratégicos y económicos.

Así pues, abatir costos recortando personal parece ser una estrategia natural. Extirpar estratos enteros de administradores de los niveles intermedios, sin duda, disminuye los gastos fijos y recorta la cantidad de estratos de la jerarquía de la empresa. En teoría, lo anterior debe desembocar en menos burocracia y decisiones más rápidas... Habiendo menos estratos de gerentes medios para "filtrar" la información, las comunicaciones deberían ser más fáciles y exactas, los actos emprendedores deben florecer y la productividad debe aumentar.

### **2.2.2 ¿Cómo realizar la promesa de la reestructuración?**

Hay muchas explicaciones posibles de las expectativas insatisfechas de la reestructuración. Una explicación es que, en su entusiasmo por reducir costos, las empresas se quedan atoradas con la idea de que la gerencia media es el enemigo. En lugar de aprovechar la experiencia y la capacidad de administradores clave, las empresas simplemente los han despedido, muchas veces con resultados desastrosos.

Para que la promesa de la reestructuración se cumpla se requiere tener un panorama realista del papel de la gerencia media en el entorno actual de los negocios. Los gerentes medios siempre han realizado funciones estratégicas y operativas dentro de la empresa. No obstante, en las empresas con jerarquías tradicionales, sus obligaciones en las operaciones han predominado tanto, que

sus posibles contribuciones a la estrategia han pasado inadvertidas.

Sin embargo, todo ello cambia en el contexto de la empresa reestructurada. La reestructuración representa un distanciamiento del modelo tradicional de la empresa, del mando y el control de arriba hacia abajo, para dirigirse hacia una orientación de mayor descentralización "centrada en los procesos", donde el poder emana del medio. Así pues, irónicamente, mientras se reducen estratos de gerentes medios y se limita la línea formal de autoridad, la influencia estratégica de quienes están en medio resulta más evidente.

Sin embargo, por el momento, parece que no hay muchos partidarios del valor estratégico de la gerencia media en la mayor parte de las empresas, es más, ni siquiera se entiende. Las más de las veces, los gerentes medios son considerados obstáculos contra el cambio, más una parte del problema que de la solución. En muchos casos, los mandos altos no saben qué esperar de los gerentes medios, y los propios gerentes medios suelen interpretar equivocadamente sus propias obligaciones laborales.

### **2.2.3 Su relación con la estrategia.**

El viejo modelo de la forma en que las empresas hacían la estrategia: separaban el pensamiento estratégico de la acción estratégica. Los mandos altos tenían todas las ideas estratégicas importantes, que elaboraban como planes que realizarían otros. *Los gerentes medios eran meramente conductos, que traducían los planes en acción, vigilando y controlando las actividades para que las cosas siguieran dentro de la ruta marcada.* Aun cuando este modelo de la estrategia del mando y el control jamás reflejó con exactitud lo que pasaba, su evidente adaptación a las jerarquías del pasado hizo que, durante decenios, dominara nuestro pensamiento sobre la estrategia. Se pensaba que los gerentes medios carecían de perspectiva estratégica porque vivían la vida dentro de los

pasillos funcionales de la jerarquía de la empresa.

Hoy, la mayor parte de los observadores concederían que la añeja división del trabajo ya no se aplica. El modelo excesivamente racional, del mando y el control, ha sido eliminado en favor de la teoría del aprendizaje como fundamento para describir cómo se crea la estrategia. En lugar de aplicar términos como planteamiento e instrumentación para describir la división estratégica del trabajo, se ha adoptado un término más integral formación para describir el proceso. Es decir, se considera que la estrategia forma el patrón de las acciones y las decisiones que toman muchos miembros de la empresa, con el transcurso del tiempo.

Desde esta perspectiva, la formación de estrategias se puede considerar como los procesos de aprendizaje empresarial ligados a la acumulación y la asignación de capacidades de la empresa. Las estrategias no nacen totalmente de la cabeza de los mandos superiores ni de nadie. Por el contrario, las estrategias se generan con el transcurso del tiempo, en una sucesión repetitiva de decisiones y actos. La mayoría de las veces nadie reconoce siquiera las implicaciones estratégicas de lo que está ocurriendo, sino hasta mucho después.

Así pues, estrategia significa emprender acciones, experimentar y aprender de los resultados, lo que los japoneses llaman "persistencia para adaptarse". Este aprendizaje requiere escuchar y comunicar en todos los niveles y a través de todas las fronteras de la empresa. La experimentación es esencial en este proceso. Muchos proyectos de demostración a pequeña escala representan más que apuestas a la chica. Son la base que sirve para que la empresa desarrolle capacidades nuevas. Es más, no se pueden juzgar al corto plazo, ni en términos de réditos directos. Su verdadero valor surge, la mayoría de las veces, de manera fortuita, en formas jamás imaginadas.

En el campo de la ciencia, por ejemplo, el horno de microondas fue inventado cuando un investigador dejó, por error, su comida sobre una mesa donde se estaba llevando a cabo un experimento de comunicaciones. El invento del teléfono e innumerables innovaciones científicas y comerciales tienen orígenes similares. Un fenómeno similar ocurre con la creación de estrategias. La decisión de instituir los equipos de desarrollo de productos antes mencionada era considerada, simplemente, un movimiento para la eficiencia. Nadie esperaba que este cambio administrativo resultaría en la innovación del proceso y que brindaría a la empresa la capacidad que la volvería a colocar a la empresa en un lugar importante en su industria.

Reconocer que la estrategia está más relacionada con el aprendizaje que con la planeación tiene importantes implicaciones para los administradores de niveles altos y medios. En lugar de tratar de ser clarividentes, los administradores de niveles altos efectivos reconocen la necesidad de que haya flexibilidad empresarial. Construyen empresas que son sumamente sensibles a los desarrollos emergentes. Y, como no existe un sensor aislado que pueda captar toda la complejidad del ambiente, fomentan una amplia gama de insumos y perspectivas.

#### **2.2.4 La participación estratégica de la gerencia media y el desempeño de la empresa.**

En el pasado, la visión tradicional era que su participación resultaba necesaria a efecto de facilitar la instrumentación de las estrategias sin problemas. El hecho de hacer participar a los gerentes medios aseguraba que éstos entendían el plan y se comprometían a ejecutarlos. Una explicación alternativa, a la cual el modelo clásico no presta demasiada validez, era que la participación de la gerencia media podría ser importante, de hecho, y conducir a decisiones estratégicas de mejor calidad.

Todo esto no quiere decir que se subestime el papel de los administradores de niveles altos u operaciones. Éstos imbuyen en la empresa un sentido de dirección, una visión del punto hacia el cual se dirige. Esta constancia de propósito actúa como fuerza que coordina diversas actividades y asegura que la empresa continúe avanzando hacia sus metas. El personal de operaciones, por otra parte, actualiza y afina las capacidades de la empresa. En este punto es donde se efectúa el trabajo de la empresa, el personal de los niveles operativos están relacionados con las tecnologías, los procesos y las capacidades correspondientes. Hay ahí un sentido claro de los requisitos y las posibilidades.

Los gerentes medios, colocados entre estos dos, están en un punto central del entrelazo 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. En pocas palabras, las personas que están en medio se encuentran en la mejor posición para encajar los datos a nivel de la estrategia y los datos a nivel operaciones, así como para influir en el contexto estratégico que está evolucionando. Son verdaderamente los nexos de la buena creación de la estrategia. La interacción de la dirección de la influencia y sus repercusiones en la estrategia conduce a una descripción de los cuatro funciones estratégicas de la gerencia media: abogar por opciones estratégicas, sintetizar información, facilitar adaptación e instrumentar estrategias deliberadas.

### **Abogar por opciones estratégicas.**

Trabajando en la zona empresarial entre la estrategia y las operaciones, los gerentes medios tienen calificaciones singulares para presentar propuestas emprendedoras e innovadoras a la atención de la alta gerencia. En otros contextos, los administradores recurren a estos mismos procesos para elegir y nutrir oportunidades de negocios nuevos de entre los muchos sugeridos en los

niveles operativos. Una vez seleccionada una propuesta, los administradores nutren estas ideas proporcionando recursos y "protección" básicos que permiten a su unidad obtener experiencia, establecer viabilidad y demostrar potencial.

### **Síntesis de la información.**

La posición de la gerencia media, 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 pues, además de abogar por propuestas estratégicas, los gerentes medios con frecuencia brindan información a la alta gerencia, saturando de significado la información, mediante la evaluación personal y dando consejos explícitos. Los hechos se presentan como "amenazas" u "oportunidades" y estas etiquetas, aparentemente inocentes, son una influencia poderosa para la forma en la que sus superiores verán la situación.

En resumen, los gerentes medios muchas veces pueden controlar o, cuando menos, influir en las percepciones de la alta gerencia, armando la información de determinadas maneras. Han recibido el nombre de filtros de la información o "amortiguadores de la incertidumbre", pero el proceso no siempre es consciente o manipulador. A final de cuentas, esta función puede ser crucial para propiciar que los administradores cautelosos de los niveles altos corran los riesgos necesarios.

### **Facilitar la adaptación.**

Los gerentes medios hacen que sus empresas sean más flexibles y estimulan los comportamientos que divergen de las expectativas oficiales.

### **Instrumentar estrategias deliberadas.**

Cuando impulsa, resumen y facilitan, los gerentes medios van más allá, o hasta ignoran los planes incrustados en la estrategia deliberada de la alta gerencia. Su papel estratégico más reconocido, sin embargo, es la instrumentación de las intenciones de la alta gerencia. En este caso, la contribución de la estrategia depende de los esfuerzos de los gerentes medios para aprovechar los recursos existentes en forma efectiva y eficaz. Los informes dan a entender que existe una distancia creciente entre las intenciones y la instrumentación y que muchas veces ello se atribuye a la obstinación de la gerencia media.

La instrumentación generalmente se percibe como un proceso mecánico en el cual los planes son descontados y efectuados a partir de una estrategia maestra concebida por la alta administración. La realidad es más compleja. Incluso en situaciones considerablemente estables (que son raras en el mundo actual de los negocios), las prioridades deben ser revisadas conforme evolucionan las condiciones y se presenta nueva información. Así pues, la instrumentación se caracteriza mejor como una serie constante de intervenciones que sólo se anticipan, en parte, en los planes de la alta gerencia y que ajustan la dirección para adaptarse a los hechos que surgen.

En resumen, la idea de que los administradores de niveles altos formulan la estrategia en tanto que los gerentes medios sólo la aplican es no sólo falsa, sino también se niega a sí misma. La instrumentación efectiva requiere que los gerentes medios entiendan la lógica de la estrategia que hay tras un plan, además de las directrices específicas. La experiencia dice que este entendimiento es el resultado de una amplia participación en el proceso estratégico. La efectividad de los gerentes medios para instrumentar la estrategia, por lo tanto, está directamente relacionada con su participación en otros papeles. La "laguna de la instrumentación" refleja una distancia más amplia entre la percepción que la alta gerencia tiene de la instrumentación y lo que los gerentes medios deben saber para realizar el trabajo.

Las actividades ligadas a los cuatro papeles, si bien reconocidas en general, también son vistas en forma negativa por los administradores de niveles altos o, incluso, de niveles medios, esto se debe a que las funciones estratégicas no son bien entendidas, no se sancionan casi nunca y con frecuencia son desalentados y considerados secundarios. Como en el caso de la mayoría de los estereotipos, las percepciones negativas tienen algo de verdad.

No obstante, los estereotipos ligados a las cuatro funciones se derivan de la falsa comprensión del trabajo de la gerencia media, es decir, cuando los administradores superiores esperan que los gerentes medios actúen como gestores o burócratas es probable que éstos reaccione en forma negativa al comportamiento ascendente y divergente.<sup>5</sup>

### **2.2.5 Elementos de la base de conocimientos estratégicos**

Los gerentes medios ligan el territorio de las operaciones y el de las estrategias en la empresa y, en consecuencia, son bombardeados por diferentes datos que llegan del interior y el exterior de la empresa. Al interpretar esta serie de información variada y compartirla con otros, inclusive los mandos superiores, los gerentes medios integran datos nuevos a las ideas estratégicas existentes, para contribuir a crear la base de conocimientos estratégicos de la empresa.

La lista que se presenta a continuación ilustra los elementos que componen la base de conocimientos estratégicos de la empresa. Cada uno de los tipos de información representa una pieza del rompecabezas estratégico, pero ninguna pieza sola cuenta la historia completa. Aun cuando los administradores de niveles altos y operativos probablemente estén expuestos a algunos de estos elementos y tal vez adquieran gran conocimiento de los mismos, los gerentes medios, sobre todo los que están en posición de expandir fronteras, son los

---

<sup>5</sup> Goldratt Eliyau M.. Un Proceso de Mejora Continua. edt. Castilla. México. 1993, pag 204 - 212

administradores que tienen más probabilidad de encontrar una gama más amplia de estos elementos. En consecuencia, con frecuencia están en mejor posición para ayudar a la empresa a integrar los diversos datos, a armar las piezas del rompecabezas.

### **Elementos:**

- Información de los clientes. La complejidad de las necesidades de los clientes, de carácter evolutivo, requiere un aprendizaje permanente dentro de la empresa. Las investigaciones indican que la mayoría de las innovaciones para productos nuevos se derivan de clientes y no del laboratorio de investigación y desarrollo.
- Información de la competencia. Conocer las estrategias y las aspiraciones de los competidores resulta crucial para pronosticar la evolución de la competencia dentro de la industria. Las empresas no sólo aprenden tecnologías nuevas e innovaciones de productos de sus adversarios, sino también nuevos procesos y prácticas de operaciones.
- Información de redes. La estrategia de la empresa también puede recibir información de empresas en industrias relacionadas y de apoyo. En cierta medida, este tipo de aprendizaje es más fácil, pues no provoca competencia directa. Los gerentes medios de diferentes empresas afiliadas a la misma asociación de profesionales, por ejemplo, podrían intercambiar información sin poner en riesgo la ventaja competitiva de su organización.
- Información y conocimientos de procesos. La participación activa de los gerentes medios en las operaciones les brinda conocimientos profundos de los procesos de las operaciones y los mantiene informados de los avances nuevos y las mejoras de las capacidades existentes conforme se presentan.

El conocimiento de los procesos es importante a nivel de grupo de trabajo, intrafuncional e interfuncional, y se requieren gerentes medios que trasciendan estas fronteras a efecto de que interpreten cuestiones de los procesos dentro de un contexto estratégico.

- **Información y conocimientos técnicos.** La participación de los gerentes medios en las operaciones les brinda un conocimiento funcional de las tecnologías correspondientes. Estos conocimientos técnicos permiten a los gerentes medios evaluar cuestiones de tecnologías emergentes dentro de un marco estratégico.

### **2.3 EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL.**

Subrayar la importancia central de los gerentes medios no quiere decir que sean la fuente de todos los conocimientos de la empresa, sino sólo que se encuentran en la mejor posición para combinar diversos fragmentos de información para formar un panorama estratégico general. El grado en que exploten su posición para provecho de la empresa, sin embargo, dependerá de qué tan bien aprenda la empresa.

En el centro de cualquier base de conocimientos empresariales está una serie de valores medulares compartidos por los miembros de la empresa. En general, los valores representan el filtro más fuerte de una persona y afectan la forma en que ésta contempla el mundo, tanto como individuo como miembro de una empresa.

Los valores definen lo que consideramos importante, a qué prestamos atención y qué consideramos correcto o incorrecto, cierto o falso. Los valores medulares conforman las experiencias y las interpretaciones de las personas e influyen en aquello a lo cual presta atención la empresa y a la forma en que los miembros de

la empresa llegan a un entendimiento común de la situación estratégica.

En esencia, la lección es que los valores medulares imbuidos por la alta administración determinan el valor estratégico de los gerentes medios como sintetizadores de información y, a su vez, esto determina el grado de aprendizaje compartido que se registra dentro de la empresa. Los gerentes medios tienen el potencial necesario para presentar la forma de entender la estrategia en la empresa, estableciendo contactos entre una gran variedad de elementos de información y personas. La medida en que se llegue a realizar este potencial, no obstante, depende enormemente del liderazgo que se refleje en el sistema de valores medulares de la empresa.<sup>6</sup>

### **2.3.1 Las categorías en el razonamiento estratégico.**

La categorización es uno de los resultados tangibles del proceso de interpretación y una potente vía para que los gerentes medios influyen en el razonamiento estratégico de terceros. Tal vez como resultado de la condición evolutiva, la mente humana insiste en clasificar los hechos de tal manera que indiquen la respuesta que se necesita. Por lo tanto, la inclinación positiva o negativa resulta evidente en el uso de palabras como problema, sorpresa, advertencia, etcétera.

Las categorías son útiles en las empresas porque los nombres o las etiquetas transmiten un significado fácil de transferir entre los miembros. La categorización es una forma de taquigrafía mental que ayuda a la comunicación. Las categorías rara vez son neutrales. Las etiquetas y los nombres tienen repercusiones importantes en la forma en que se interpreta la información. En resumen, el uso de categorías conforma la forma compartida de entender la estrategia.

---

<sup>6</sup> Cher Holton B., *Curso Breve para Gerentes*, ed. Paidós, México, 1995, pag. 12

Cuando los gerentes medios interpretan la información a la luz de una estrategia fina, las dos categorías genéricas que surgen con más frecuencia son la oportunidad y la amenaza. El uso de estas etiquetas afecta la interpretación consecuente de una cuestión dentro de la empresa y, por lo tanto, influye en las decisiones que se toman después. Los investigadores que han presentado a personas que toman decisiones escenarios idénticos que difieren sólo en que se representan como amenaza o como oportunidad han identificado diferencias en el tipo de decisión que se toma y en el proceso aplicado para llegar a la decisión.

En general, la forma en que se etiqueta un asunto tiene un efecto importante en la forma en que responde una empresa. Cuando un asunto se describe como una oportunidad, es probable que se considere que aportará algo positivo a la situación, algo que la empresa puede controlar y que producirá ganancias. En su mayor parte, una oportunidad ya encaja en la estrategia de la empresa, por lo cual los cambios necesarios dentro de la compañía se consideran considerablemente progresivas. Gran parte de los esfuerzos de la empresa no se concentrarán en el cambio empresarial, sino en cimentar su control sobre las circunstancias externas.

El mismo asunto presentado como una amenaza, sin embargo, se consideraría como negativo, como algo relativamente incontrolable. La estrategia se percibiría como poco adecuada y es probable que los administradores responderían con cambios a gran escala en la compañía. Así pues, los gerentes medios, al etiquetar las circunstancias y las tendencias como amenazas u oportunidades, pueden desempeñar un papel importante para determinar cómo se entiende un asunto dentro de la empresa y cómo podría responder la alta gerencia.

En términos más generales, hay una cantidad de formas casi infinitas para que los gerentes medios enmarquen cuestiones estratégicas. Pueden enmarcar un asunto relacionado con una función particular por ejemplo, como una cuestión de

recursos humanos, una cuestión de tecnología, una cuestión de calidad, y así sucesivamente, o pueden enmarcarlo como un asunto que afecta al negocio entero. Pueden enmarcarlo como algo más o menos urgente. Pueden resaltar ciertos aspectos del asunto en lugar de otros. Al describir un asunto, los gerentes medios hasta llegan a incorporar una solución propuesta. Cada una de estas dimensiones influirá en la forma en que otros ven el asunto y esto, a su vez, afectará las decisiones relacionadas.

### **2.3.2 Cómo convencer a otros de nuestras impresiones.**

La forma en que se enmarca un asunto afecta la cantidad de atención que capta la idea, las amenazas merecen más atención que las oportunidades. De igual manera, las ideas consideradas urgentes, nuevas o diferentes tendrán más oportunidades de ser escuchadas por la alta gerencia. La cantidad de personas comprometidas también afecta la cantidad de atención que capta un asunto. Una coalición de personas, como un grupo interfuncional de gerentes medios, tiene muchas más probabilidades de ser escuchado que una persona sola. Por último, es poco probable que la alta gerencia preste atención a un asunto ambiguo o mal sustentado. Los gerentes medios que logran captar la atención de otros saben cómo defender sus ideas de manera clara y concisa, mediante pruebas convincentes y lógica sólida.

La cosa es que los administradores tienen aptitudes muy diferentes para enmarcar un asunto, establecer una coalición y presentar un argumento coherente. Con mucha frecuencia, pareciera que el administrador que es bueno para captar la atención de la alta gerencia. De hecho, esta capacidad que tienen los vendedores de asuntos de interés personal para manipular la forma de entender la estrategia de la empresa y, por consiguiente, dar forma a los asuntos estratégicos, es lo que hace que los administradores de niveles altos manifiesten suspicacia ante la información de la gerencia media.

### 2.3.3 .Manipulación o liderazgo: dos visiones del papel de sintetizador

Entonces, ¿cómo se debe considerar la cuestión del gerente medio que convence dentro de su papel de sintetizador? ¿Se trata de manipulación o de liderazgo? El miedo de la alta gerencia es que los administradores sesguen la información para promover sus intereses personales. El interés personal no es malo necesariamente en sí. Lo que resulta crítico es la medida en que los intereses del gerente medio y los de la empresa se traslapan. En la medida que las metas personales sean congruentes con las metas de la empresa, las síntesis de personal propio probablemente servirán a la empresa.

Por desgracia, en muchos caso, puede ser muy difícil saber, incluso para la persona que está convenciendo del asunto, si el argumento es congruente con los intereses de la empresa. Una mejor solución para el problema del interés personal, por lo tanto, es promover la diversidad de puntos de vista en el proceso de crear una forma compartida de entender la estrategia. Los problemas surgen cuando sólo se escucha una voz. Sea que la voz dominante es de un administrador de nivel medio o alto, el potencial para perder de vista los intereses de la empresa aumenta en proporción inversa de la cantidad de perspectivas que se comparten.

La advertencia que haríamos es que los administradores de niveles altos, en lugar de enfrentar el problema de la venta de asuntos de interés personal escuchando menos a los gerentes medios, deberían buscar información y escuchar las perspectivas de mayor cantidad de gerentes medios. El valor de esta recomendación depende del grado de equilibrio que exista entre los sintetizadores de la gerencia media. En lugar de estar dominados por unos pocos, que son talentosos vendedores de asuntos, las empresas se beneficiarán con síntesis más efectivas por parte de muchos gerentes medios.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Albright Mary, Carr Clay. Los 101 Errores mas comunes de los Gerentes. ed. PHH. Méx. 1994, pag. 32

### **2.3.4 Marco para una influencia efectiva.**

Hay muchos ingredientes para llegar a ser un vendedor influyente de asuntos. Las aptitudes para la comunicación son importantísimas, Habrá muchos casos cuando el gerente medio sintetice sin una agenda específica. En este caso, los lineamientos deberán ser aplicados en esas ocasiones en que la síntesis tiene un propósito, es decir, cuando la intención de la gerencia media sea influir en la acción empresarial de alguna manera específica.

La primera interrogante que se debe formular cuando se vende un asunto es, ¿cuál es la meta?, cuanto mayor sea la presencia de una meta en la intención del administrador, tanto más importante será cada una de las descripciones para el proceso de vender un asunto. Lo contrario también es cierto, es posible generar una reacción excesiva de parte de la alta gerencia. Si uno sólo quiere iniciar un diálogo dentro de la empresa respecto a un asunto, no es necesario representar el asunto como una amenaza mayor ni señalar que tiene implicaciones para todo el negocio. En cambio, si se enmarca como algo nuevo y relativamente urgente quizá llegue a la mesa de discusiones.

Un último punto que se debe recordar es que un grupo puede vender cualquier tema importante con mayor facilidad que un solo individuo. Si una persona es el único que considera que es algo importante, seguramente no lo es. El cambio estratégico motivante representa lo "más difícil de vender", así que las coaliciones tal vez tengan que ser más amplias para este propósito; no obstante, los cambios empresariales importantes, aun cuando no representen un cambio mayor de estrategia, podrían afectar a un buen número de personas, muchas de las cuales representan posible oposición. Para vender un asunto con eficacia, se necesita de las aptitudes políticas empleadas para conseguir apoyo para una propuesta concreta. De hecho, cuando un asunto empieza a convertirse en una

solución la creación de la coalición adquiere importancia.<sup>8</sup>

## **2.4 EL PROCESO GERENCIAL**

La definición de proceso gerencial varía mucho entre la de los eruditos y la de los que practican la gerencia. Normalmente, estas diferencias no son más que en el modo de decir las cosas. Algunas consolidan funciones similares en categorías amplias, otros prefieren una lista muy grande de funciones individuales.

Gerencia es el proceso de trabajar a través de grupos e individuos para lograr los objetivos de una organización. Un gerente trabaja a través de su gente.

Lograr que esto sea efectivo, requiere de habilidad para comunicar, motivar y dirigir. Mientras más se avanza en una organización, la gente que le reporta a un gerente se vuelve más importante. La evaluación de sus resultados es también una función clave de la función gerencial.

### **2.4.1 PLANEAR ES FIJAR METAS**

Mucha gente piensa en los empleados de línea como personas que trabajan con poca preparación para desarrollar sus puestos. Los gerentes, por otro lado, normalmente son vistos como gentes que revisan los planes que deben llevarse a cabo para satisfacer las necesidades de la organización. Los gerentes exitosos siempre están planeando, es un proceso conceptual

Planear es el pensamiento que precede al hacer. Tiene que ver con

---

<sup>8</sup> Cross Michael, Estructura Empresarial, edt. Legis, Colombia, 1991, pag. 32

establecer objetivos y metas organizacionales y con la preparación de calendarios y planes específicos que deben cumplirse.

Aunque los gerentes deben concentrar su planeación en el desempeño global de la operación, también deben iniciar, definir, planear, implementar y evaluar proyectos individuales (que forman parte del trabajo general), con el fin de alcanzar las metas. Para ser un buen gerente, se debe ser capaz de dirigir exitosamente varios proyectos críticos simultáneamente.

### **PLANEAR ES UNA ACTITUD.**

Normalmente, los gerentes saben si son o no son buenos para planear. Si están involucrados en el proceso de planeación de las metas de su organización hay excelentes posibilidades de que esos gerentes desarrollen un plan exitoso basado en la premura de las prioridades. Sin embargo, si un gerente tiene dificultad para involucrarse, o tiene problemas en ver los planes en forma conceptual, tendrá menos probabilidades de hacer un buen trabajo.

Una buena planeación significa entender perfectamente el concepto de lo que se requiere hacer para llevar a cabo satisfactoriamente un proyecto, en cuanto a calidad, tiempo y como.

### **PASOS DE PLANEACION<sup>9</sup>**

Establecer el objetivo del proyecto.

Escoger un estrategia básica para lograr el objetivo.

Descomponer el proyecto en subproyectos o pasos.

Determinar el estándar de desempeño para cada subproyecto.

Determinar cuanto tiempo se requiere para llevar a cabo cada subproyecto.

Determinar la secuencia adecuada para ejecutar los subproyectos e integrar esta información dentro de un plan general del proyecto.

Calcular el costo de cada subproyecto e incorporar el costo total en el presupuesto del proyecto.

Diseñar la organización necesaria, incluyendo el número y tipo de puestos, así como la responsabilidad y funciones de cada uno.

Determinar que entrenamiento es requerido, si es el caso, para cada miembro del proyecto.

Desarrollar las políticas y procedimientos necesarios.

## **METAS**

La mayoría de los gerentes exitosos están altamente orientados hacia las metas. Reaccionan de modo positivo hacia la misión organizacional. Establecen metas con sus empleados y tienen sus propios objetivos personales. Establecer y alcanzar metas es parte integral de su estilo gerencial.

Las personas orientadas hacia las metas tienen cuatro características comunes :

1.- Reconocen que la automotivación se obtiene al establecer metas

---

<sup>9</sup> Steiner A. George. Plancación Estrategica, edt. CECSA, México, 1993, pag., 16

alcanzables. Estas personas exitosas no esperan a que los demás los motiven. Si otros no les dan metas motivantes ellos establecen las suyas.

2.- Han aprendido que hay una satisfacción plena cuando se alcanzan metas importantes. Creen en fijar metas diarias porque se sienten mejor al fin del día. Tienen metas semanales porque al alcanzarlas establece que están progresando y, aunque no hablen de ellas, generalmente tienen metas a largo plazo que les proporcionan un sentido de misión.

3.- La gente orientada hacia las metas tienen poca paciencia con aquellos que no las tienen o que responden únicamente a metas creadas por sus superiores. Por esta razón, tales gerentes reconocen el valor del "equipo" en la productividad. Entienden que formar un equipo, en vez de un grupo de trabajo, mantiene a los empleados unidos para alcanzar una meta común.

4.- Reconocen la importancia de involucrar a la gente que debe de lograr las metas después de que éstas hayan sido fijadas.<sup>10</sup>

## **METAS ORGANIZACIONALES**

Todas las organizaciones han establecido metas. El único problema es que estas frases no siempre se convierten en un sentido de misión, y tampoco son entendidas completamente por todos los empleados.

Aunque algunas organizaciones presumen de que sus metas vienen de los programas departamentales, donde los departamentos establecen planes individuales que eventualmente se convierten en metas corporativas, la mayoría admite que la fijación de metas a nivel departamental tiene un mayor impacto en la motivación y productividad de sus empleados. Esa es la razón por la que los

---

<sup>10</sup> Dessler Gary, Organización y Administración, ed. PHH. México, 1991, pag., 2, 3

gerentes exitosos han empezado a darle a sus departamentos mayor autonomía para formar "equipos" o "unidades independientes".

Cada vez son más los departamentos o equipos que aprenden a fijar sus propias metas a través de juntas donde todos tienen igualdad de participación activa. Participan en las juntas fijando el tiempo límite para fijar las tareas, determinando la recompensa en caso de éxito, y sugiriendo cómo sus esfuerzos pueden caber en la estrategia de largo alcance de sus organizaciones.

En otras palabras, a través de procesos de dinámica de grupos adoptan asignaciones y trabajos para hacer de su equipo un ganador. Haciendo esto, proveen su motivación personal para establecer y alcanzar estándares de calidad, aun si esto significa competir agresivamente con otras "unidades" que puedan estar haciendo idénticas tareas.

### **METAS PERSONALES**

Los Gerentes exitosos no son buenos solamente al fijar "metas de equipo" con los empleados, son verdaderos creyentes porque fijan metas para ellos mismos. Normalmente, sus metas caen en tres clasificaciones :

- 1.- **Metas de carrera** - Son las que crean un camino para su carrera profesional que está de acuerdo a sus propios deseos, valores y zonas de comodidad.
- 2.- **Metas de estilo de vida** - Son aquellas que, eventualmente, les dan la clase de comodidades y/o vida familiar que buscan.
- 3.- **Metas para su vida** - Son las que combinan sus "sueños-deseos", tanto para su vida como para sus años de retiro.

#### **2.4.2 COMO SE HACE EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: DELEGANDO**

Ser gerente es hacer un esfuerzo de liderazgo para integrar y usar eficazmente una variedad de recursos para lograr un objetivo. Lo anterior se aplica a todo tipo de organizaciones : de negocios, hospitales y entidades políticas. A los gerentes les convendría recordar que no hay mejor manera de planear, organizar o controlar. Cada gerente debe incrementar continuamente su conocimiento sobre conceptos gerenciales y trabajar en ellos hasta encontrar una combinación exitosa que le convenga a él, a la gente que supervisa y al trabajo involucrado.

Sin embargo, hay un factor central en toda tarea gerencial. Este factor es DELEGAR. El gerente debe saber qué se espera de su unidad, cuándo se espera que lo haga y cómo emplear mejor los recursos humanos para obtener los resultados deseados. Esto significa asignar el trabajo de una manera planeada cuidadosamente.

De todas las actividades y habilidades que tiene un gerente, saber delegar es la más importante e indispensable.<sup>11</sup>

#### **2.4.3 PARA MANTENER ALTA LA PRODUCTIVIDAD: CONTROLAR.**

Muchos empleados que tienen altas probabilidades de ser promovidos rechazan puestos de supervisión o gerencia porque se sienten inadecuados en lo referente a controlar gente, finanzas y recursos. Estas personas, excelentes en producción, no quieren tomar la responsabilidad de supervisar a aquellos con los que pueden tener dificultades por no adaptarse a los estándares aceptables,

---

<sup>11</sup> Wollen Jenny. Manual de Administración de Calidad. Panorama. México. 1995, pag. 16

mantener un registro de los aspectos financieros y proteger los recursos de la organización. En otras palabras, para ellos es preferible producir que asumir la responsabilidad de controlar.

Por otro lado, hay otras personas a las que les gusta mucho fijar estándares de desempeño y ayudar a la gente a alcanzarlos. Eliminan problemas de control asegurándose de que los empleados entiendan lo que se espera de ellos, enseñándoles cómo alcanzar las expectativas y proporcionándoles retroalimentación constructiva. Estas personas se enriquecen con el reconocimiento que puedan obtener al encontrar y corregir fallas en la operación. Les encanta informar a sus superiores que hay ahorros, basados en la efectividad de sus controles.<sup>12</sup>

En la mayoría de las organizaciones se considera que trabajar con "mano dura" es una meta que los gerentes deben entender y apoyar. Esto es porque, cuando se ejecuta correctamente, genera una productividad más alta de los empleados, mejor uso de los recursos materiales y excelente control sobre los presupuestos. Es doblemente importante la capacidad de manejar un negocio con "mano dura" durante periodos difíciles, cuando puede ser casi imposible mostrar resultados aceptables.

### **HERRAMIENTAS GERENCIALES VALIOSAS: ACONSEJAR Y ENTRENAR.**

Un gerente que desee influir, dirigir, enseñar y motivar a sus empleados, necesita desarrollar dos habilidades esenciales : aconsejar y entrenar. Cuando un empleado se acerca con un problema personal que esté teniendo un impacto negativo en su productividad requiere un consejo. Cuando un gerente necesita enseñar a un empleado una nueva habilidad, restaurar su motivación o ayudarlo

---

<sup>12</sup> Strauss George. Administración de Personal, ed. PHH, México, 1985, pag.200

a establecer sus metas, la herramienta a usar es entrenar.

Aconsejar es un proceso de apoyo que ayuda a los empleados a definir y trabajar a pesar de problemas personales que afectan el desempeño de su trabajo. Usualmente, el consejo se da cuando el empleado acude a su gerente. Sin embargo, algunas veces, la intervención del gerente es bienvenida por el empleado.

El entrenamiento es un proceso directo que usa el gerente para entrenar y orientar a un empleado en las realidades del lugar del trabajo y para ayudarlo a eliminar barreras con el fin de optimizar su desempeño en el trabajo.

Muchas veces el consejo y el entrenamiento se traslapan. Muchas técnicas son aplicables en ambas áreas. Es importante saber cuándo un estilo produce mejores resultados que el otro.<sup>13</sup>

## **SITUACIONES DE TRABAJO QUE PUEDEN REQUERIR CONSEJO**

1.- Reorganizaciones

2.- Despidos. Consejos a los que despidieron y a los que no despidieron

3.- Descensos de categoría debido a cambios organizacionales

4.- Congelamiento de salarios, decremento de salario, estatus o responsabilidad.

5.- Cuando un empleado encuentra otras oportunidades de carrera, dentro o fuera de la organización.

---

<sup>13</sup> Manganell Raymond. Como Hacer Reingeniería, edt. Norma, Colombia, 1997, pag 275

6.- El empleado no tiene ninguna oportunidad de carrera dentro de la organización.

### **SITUACIONES DE TRABAJO QUE PUEDEN REQUERIR ENTRENAMIENTO**

- 1.- Orientación y entrenamiento a nuevos empleados.
- 2.- Enseñar una nueva habilidad de trabajo.
- 3.- Necesidad de explicar los estándares de la unidad de trabajo.
- 4.- Necesidad de explicar políticas y normas culturales de la organización.
- 5.- Cuando se requieran simples correcciones del desempeño.
- 6.- Cuando cambian las metas o las condiciones del negocio.

#### **2.4.4 EL RETO DE ESCOGER AL PERSONAL: RECLUTAMIENTO.**

Como gerente se puede, o no, estar envuelto en forma importante en el proceso de reclutar personal. Algunos gerentes tienen absoluto control sobre a quien contratan o transfieren a sus departamentos; otros únicamente pueden seleccionar entre aquellos que el Departamento de Recursos Humanos les envía. Independientemente de cual es la situación actual, conforme se crece en la organización, la selección de personal adecuado se convierte en un factor muy importante.

Reclutar a sus colaboradores incluyen mucho más que simplemente llenar un

puesto vacante con el mejor individuo disponible. Involucra también el determinar necesidades de personal de la organización a largo plazo: orientación y capacitación; transferencias y reasignaciones; rotación; evaluaciones de desempeño; y en ocasiones, terminaciones de empleo. En el momento en que está a la vista un cambio de personal o una vacante, los gerentes experimentados se preguntan:

- ¿ Es absolutamente necesaria la función que ejecuta el empleado que está saliendo ?.
- ¿ Se podrían dividir las operaciones entre los otros empleados ?.
- ¿ Qué habilidades faltan entre los empleados actuales que pudiera proveer un nuevo empleado ?.
- ¿ Que tipo de persona contribuiría más a incrementar la productividad ?.
- ¿ Está alguien entrenado como para, eventualmente, hacer mi trabajo ?.

La meta de todos los gerentes debería ser contratar, desarrollar y retener al personal más integrado y productivo posible. En el proceso de selección no debe tomar parte sexo, raza, edad, o defectos físicos. Las solicitudes de trabajo y las entrevistas deben ser escrutadas cuidadosa y profundamente.<sup>14</sup>

#### **2.4.5 PRODUCTIVIDAD DEL EQUIPO**

Con mucha frecuencia, excelentes gerentes en todo tipo de organizaciones están contentos del desempeño de su "grupo", sin tratar de convertir a sus empleados en un "equipo". Esto es frecuente cuando están satisfechos con la productividad actual y no consideran lo que podrían lograr como si formaran un "equipo". Se niegan a reconocer que otros gerentes, en trabajos similares, con la misma tecnología, consiguen una mayor productividad, porque establecen un clima de trabajo donde la gente logra desarrollar su potencial y se consideran

<sup>14</sup> Fuller George, Respuestas rápidas para los Gerentes. ed. PPH, México, 1996, pag. 12

como parte de un "equipo".

Crear un equipo es un poco como el béisbol, el líder (gerente) tiene la responsabilidad de seleccionar jugadores, coordinar sus esfuerzos y proporcionarles el liderato necesario para ganar el juego. Pero para tener éxito:

- Los jugadores deben estar comprometidos a ayudar el equipo.
- Es obligatorio proporcionar comunicación, confianza y soporte mutuo.
- Se debe establecer un sistema de recompensa que reconozca los logros, tanto individuales como del equipo.
- Se debe desarrollar un plan de juego, aceptarlo y seguirlo.

Un líder lleva a su equipo a la primera base a través de planear, organizar, motivar y controlar. El equipo alcanza la segunda base cuando todos enfocan las metas acordadas entre ellos. Se alcanza la tercera base con una comunicación abierta. El equipo anota una carrera (o victoria) cuando se logran las metas.<sup>15</sup>

## **GRUPOS VERSUS EQUIPOS**

### **GRUPOS**

Los miembros piensan que están agrupados únicamente para propósitos administrativos. Los individuos trabajan independientes, algunas veces con propósitos opuestos a los de sus compañeros.

Los miembros tienden a enfocarse a sí mismos porque no están lo propiedad por sus trabajos y unidad,

### **EQUIPOS**

Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las del equipo se logran mejor con apoyo mutuo. No se pierde tiempo luchando por ganancias personales a costa de los demás.

<sup>15</sup> Lavabit George. Como hacer realidad la calidad. ed. Díaz de Santos. México. 1993. pag. 56

suficientemente involucrados en la  porque están comprometidos con las planeación de los objetivos de la unidad. metas que ayudaron a establecer.

Piensen en su trabajo simplemente como empleados bajo contrato.

A los miembros se les ordenó que  Los miembros contribuyen al éxito de hicieran lo que hacen, en vez de la organización aplicando su talento y preguntarles cuál era la mejor forma de conocimiento individual a los objetivos hacerlo. No se alientan las sugerencias. del equipo.

Los miembros desconfían de los  Los miembros trabajan en un clima de motivos de sus colegas porque no confianza y son animados a expresar entienden el papel que representan los abiertamente sus ideas, opiniones, otros miembros. Cualquier expresión de desacuerdos y sentimientos, las opinión o desacuerdo es considerada preguntas son bienvenidas. como divisoria y subversiva.

Los miembros son tan cuidadosos  Los miembros practican una con lo que dicen que no es posible un comunicación abierta y honesta. Hacen entendimiento real. Se practica un juego un esfuerzo para entender los puntos de de trampas de comunicación para vista de los demás. atrapar a los incautos.

Los miembros pueden recibir buen  Se anima a los miembros a entrenamiento pero su aplicación está desarrollar sus habilidades y a aplicar lo limitada por el supervisor o por otros que aprenden en el trabajo. Reciben el miembros del grupo. apoyo del equipo.

Los miembros se encuentran en  Los miembros reconocen que los situaciones conflictivas que no saben conflictos son aspectos normales en cómo resolver. El supervisor puede interacciones humanas, pero ven estas posponer su intervención hasta que se situaciones como una oportunidad para ha ocasionado un daño más serio. nuevas ideas y creatividad. Trabajan para resolver los conflictos rápida y constructivamente.

Los miembros pueden, o no,  Los miembros participan en las participar en decisiones que afectan el decisiones que afectan al equipo, pero equipo. El conformismo parece ser más entienden que si el equipo no pueda importante que los resultados positivos. llegar a una decisión, o en caso de que exista una emergencia, el líder tomará la decisión final. Resultados positivos, y no el conformismo, es la meta.

#### 2.4.6 LA NEGOCIACION ES UNA HERRAMIENTA GERENCIAL MUY IMPORTANTE

La negociación aparece cuando tratamos de satisfacer nuestras necesidades a pesar de que alguien más está controlando lo que queremos. En la mayoría de los casos puede ser un proceso muy sano y ambas partes pueden resultar ganadoras. Debido a su naturaleza tan delicada, algunas veces el proceso se empantana y aparece el regateo.

En la siguiente lista, se ejemplifican casos en que son necesarias las negociaciones.

- Precio y/o tiempo de entrega de productos.
- Contratos laborales y/o de ventas.
- Buscando incrementos salariales y prestaciones.
- Evitando que se vaya un empleado importante.
- Estableciendo nuevas filosofías y/o políticas.

- Ajustando planes de mercadotecnia.
- Rompiendo relaciones anteriores.
- Negociaciones personales con otra firma que quiere contratarlo.
- Convenciendo a un compañero de trabajo de que usted tiene la razón.
- Ajustando los presupuestos departamentales o las metas de ventas.

Existe el peligro de verse envuelto en un problema sin reconocer que es una oportunidad para negociar. Cuando esto ocurre, se puede no estar tan bien preparado para usar las técnicas de negociación de "ganar-ganar" como se estaría en otra ocasión.<sup>16</sup>

#### **2.4.7 TOMA DE DECISIONES.**

Llenar el perfil Gerencial requiere de muchas decisiones. Tomadas en serio estas decisiones son importantes porque tienen que ver con el éxito de una carrera.

Mucha gente, altamente calificada, rehusa oportunidades de convertirse en gerente porque no quiere enfrentar la responsabilidad de resolver problemas, que es inherente a todos los puestos gerenciales. Frecuentemente, no están conscientes de que pueden aprender las técnicas que ayudan a tomar buenas decisiones. Otros, simplemente, tienen miedo de tomar los riesgos que conllevan estos puestos.

---

<sup>16</sup> Spondt – SECADE. Herramientas Gerenciales de Calidad, México, 1995, pag. 25

En la mayoría de las situaciones los problemas gerenciales se dividen en dos clasificaciones.

Problemas pequeños orientados a la gente.

Problemas mayores orientados a la gente.

Problemas pequeños orientados al trabajo.

Problemas mayores orientados al trabajo.

Los problemas pequeños en ambas categorías requieren de una consideración muy cuidadosa para evitar que se conviertan en problemas grandes. Normalmente, pueden solucionarse en un período muy corto, sin necesidad de un estudio muy profundo.

Con frecuencia los problemas mayores requieren de un sistema o de un procedimiento paso por paso ya que toma tiempo conjuntar todos los hechos, consultar con colegas y hacer las consideraciones adicionales. Aquí se incluyen seis pasos:

- 1.- Reconocer el problema.
- 2.- Recopilar todos los datos posibles.
- 3.- Analizar los datos desde todas las perspectivas.
- 4.- Hacer una lista de las opciones.
- 5.- Tomar una decisión.
- 6.- Apegarse a los procedimientos de seguimiento.

## **RESOLVER PROBLEMAS IMPLICA TOMAR RIESGOS**

La solución de problemas requiere de tomar riesgos. Algunas veces el riesgo que se toma vale la pena, en otras ocasiones puede que no lo valga. La decisión de tomar o no el riesgo es muy personal. Aquí hay unos principios a considerar como guía:

### **1.- El aprendizaje y el crecimiento personal requieren tomar riesgos.**

Una vida orientada a mantener la seguridad aferrándose al estatus-quo, eventualmente se convierte en prisión. El desarrollo personal requiere soltar las riendas de lo que ya se domina y salir de la "zona de confort" hacia lo desconocido.

### **2.- Arriésgarse únicamente en lo que pueda soportar la pérdida.**

Todas las situaciones de riesgo pueden ocasionar pérdidas. Considérese el peor de los casos ; si la pérdida fuera catastrófica (material o emocional), no se tome el riesgo en la forma en que se presenta. Para afirmar la autoconfianza es recomendable empezar con algo pequeño. no empezar enfrentando riesgos con penalidades muy grandes. Conforme se vaya ganando experiencia, lo que en un tiempo se consideró una decisión difícil con frecuencia se convierte en una menos pesada. Por ejemplo, jugarse el empleo es menos preocupante después de que ha hecho algunos exitosos cambios en la carrera.

### **3.- Ajustar los riesgos en los que el factor suerte sea importante.**

Considérense mejorar las probabilidades y la reducción de las posibilidades de pérdida, obteniendo más información, ampliando la posibilidad de éxito, disminuyendo lo que se arriesga y consiguiendo más control sobre el resultado de la decisión.

#### **4.- Aceptese que fallar es el precio de arriesgarse.**

No se espere un récord perfecto para usted o para los demás; el fallar es parte del aprendizaje, lo importante es mantener un proceso de mejora, es decir de lograr la calidad.

#### **2.4.8 SOBRE EL CAMBIO**

Un cambio es lento, caro y difícil. Hay la tendencia a creer que el cambio puede ser instantáneo, indoloro y rápido. Con frecuencia en los cambios que hacen los gerentes esperan:

- 1) Que no se interrumpan las operaciones.
- 2) Que no cuesten mucho y sean rápidos de implementar.
- 3) Que resuelvan problemas organizacionales anteriores.

Estos mitos pueden ayudar a entender por qué muchas organizaciones tienen resultados tan malos al manejar el proceso del cambio, o están mal dispuestas a aceptar el reto de otros cambios si ha habido intentos previos que han terminado en fracaso.

El proceso de hacer un cambio importante en la cultura de una organización requiere que la gente se deshaga del "así era antes" y pase por un período de

dudas e inseguridades. Realizar este proceso requiere de su tiempo completo y debe ser manejado muy cuidadosamente. Las organizaciones que manejan satisfactoriamente el proceso de cambiar la cultura organizacional reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro.

Con frecuencia el cambio no representa más que un simple viraje en tecnología o algún cambio en las relaciones con una nueva autoridad. Pero cuando llega a una compañía un cambio mayor, o una crisis severa que exige una respuesta, lo que realmente está cambiando es la "cultura corporativa", el modo como la organización hacía las cosas.

Un cambio tan grande demanda un giro completo a la forma en que se había estado haciendo el trabajo. Ya no es posible ser un celador de las viejas formas. En vez de eso, el reto es incrementar la productividad mientras se mueve al grupo de trabajo hacia una nueva dirección.<sup>17</sup>

## **EL GERENTE DURANTE EL CAMBIO**

En tiempos de cambio se debe llamar a cada gerente, supervisor y líder de equipo para que dirija el cambio en su grupo. No debe esperarse que la alta gerencia maneje la transición de grupos de trabajo individual. Muchos gerentes medios esperan que sus jefes les digan qué hacer. En muchos casos, la comunicación entre altos ejecutivos y gerencia media es muy deficiente y no hay una estrategia para anunciar e implementar efectivamente el cambio.

Los gerentes quieren respuestas. Comúnmente culpan a la alta gerencia por dejarlos en la obscuridad cuando no hay soluciones listas. El mejor consejo es que no esperen más y se conviertan en líderes de su equipo. Si se sientan a esperar, la ola del cambio los va a ahogar. Para mantenerse a flote deben

---

<sup>17</sup> Quinn Robert, *Sabiduría para el cambio*, ed. PHH, México, 1997, pag. 19

aprender cómo manejar un cambio. Los cambios les ofrecen, como gerentes, inseguridad, pero también oportunidades. El modo como se manejen y manejen a su grupo de trabajo hará toda la diferencia.

#### **2.4.9 SOLO LOS GERENTES SOLIDOS TIENEN LIBERTAD PARA SER LIDERES**

El liderazgo en cualquier nivel está basado en habilidades gerenciales básicas. Las persona a cargo de una operación, no tendrá la suficiente libertad para ser líder hasta que dicha operación esté bien manejada. Aquellos que intentan ser líderes sin tener las habilidades gerenciales fundamentales, normalmente fallan antes de empezar.

Unos cuantos individuos están en un puesto lo suficientemente alto para seleccionar y entrenar buena gente administrativa. que los pueda dejar en libertad para ser líderes. Un gerente de primer nivel que desee ser líder debe aprender a manejar eficientemente su equipo para obtener libertad suficiente y agregar liderazgo a su estilo.

¿ Cuáles son los peligros de tener actitud de líder antes de que estén desarrolladas las habilidades gerenciales ?

- Es posible acabar en el limbo y perder el trabajo gerencial.
- Puede quedar frustrado al confundir liderazgo con habilidades gerenciales.
- Sus empleados se pueden sentir inseguros o perderle respeto al modo en que opera.

## DIFERENCIA ENTRE GERENTES Y GERENTES/LIDERES

Es difícil definir y explicar las diferencias entre gerentes y líderes. Reconociendo esto, las siguientes declaraciones pueden ayudar :<sup>18</sup>

Un buen gerente es feliz siguiendo la dirección y sugerencias de arriba. Un líder/gerente es más apto para considerar el futuro, anticipar necesidades, problemas y consecuencias antes de que le digan que se necesita acción.

Un buen gerente está deseoso de aceptar responsabilidades. Un líder/gerente busca responsabilidades.

Un gerente efectivo toma riesgos moderados (cuando las probabilidades lo favorecen). Un líder/gerente acepta riesgos mayores cuando tienen el resultado potencial de aumentar el progreso, y se compromete a planes de acción con mayor determinación.

Un líder/gerente tiene más espíritu emprendedor que un gerente básico.

Un gerente es más apto para aceptar asignaciones confortables, mientras que el líder busca oportunidades más demandantes para demostrar su potencial de liderazgo.

Un gerente normalmente ve a aquellos que están bajo su supervisión como empleados. Un líder ve a los empleados como miembros de su equipo y seguidores.

La diferencia básica entre gerentes y líderes es su actitud. Muchos gerentes se conforman con fijarse metas modestas, apaciguar a otros, buscar ambientes de trabajo confortables, y usar el poder con cuidado. Un líder tiende a fijar metas más demandantes, reta a los demás y crea un ambiente de trabajo más dinámico.

---

<sup>18</sup> Noer David M.. El Cambio en las Organizaciones. edt. PHH. México. 1996. pag. 74

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN.**

##### **3.1 .1 MISIÓN Y VISIÓN**

La misión de PEP debe de ser consecuente con la misión de Petróleos Mexicanos y congruente con los objetivos institucionales.

Pemex Exploración y Producción es el organismo descentralizado de Pemex, responsable de maximizar el valor económico a largo plazo derivado de la incorporación de reservas de crudo y gas natural; de desarrollar y explorar racionalmente los yacimientos, así como de producir y manejar los hidrocarburos eficientemente. Estas actividades las realizará apegándose a la política de incorporación y explotación de reservas establecidas por el Estado, satisfaciendo las normas vigentes de seguridad industrial y protección ecológica y cumpliendo con las obligaciones adquiridas con el Estado y con la sociedad.

Así, como consecuencia de esta misión, la visión es :

Pemex Exploración y Producción deberá ser reconocida como una empresa de alta productividad en la incorporación de reservas y en la producción y manejo de hidrocarburos, comprometida con el desarrollo y bienestar de su personal y con la mejora continua de su organización, siempre respetuosa de las comunidades y el entorno ecológico en donde opera.

Para el cumplimiento de las premisas anteriores, todos los que trabajamos en esta Empresa deberemos obtener una conducta cotidiana que demuestre:

Calidad: Hacer bien las cosas.

Mejora continua: Hacer las cosas cada vez mejor.

Oportunidad: Hacer las cosas en el momento apropiado.

Satisfacción al cliente: Obtener los resultados deseados por el cliente.

Productividad: Aprovechar en forma óptima los recursos disponibles para seguir los resultados deseados.

Responsabilidad: Responder por la realización de funciones, por el ejercicio de atribuciones y por cumplimiento de compromisos.

Respeto: Reconocer derechos, acciones y esfuerzos de la Empresa y compañeros de trabajo en la búsqueda de un clima laboral armónico.

Orgullo de pertenencia: Lograr mantener un sentido de identidad y lealtad para con la Empresa.

Seguridad industrial: Cuidar de la integridad física, tanto de los trabajadores, equipo e instalaciones de la Empresa, como de las personas y bienes de la comunidad.

Conciencia ecológica: Respetar y mejorar el medio ambiente.

De este modo, se tiene frente el reto de modernizar a la industria cumpliendo, de mejor manera, los compromisos con:

La Sociedad: actuando responsablemente en las comunidades y regiones donde

opera y cumpliendo estrictamente las normas ambientales y de seguridad.

El Estado: transfiriendo la renta económica generada en la explotación de recursos no renovables; generando ingresos fiscales para los gobiernos federal y estatal; fortaleciendo la balanza comercial del país y usando eficientemente recursos financieros asignados.

Sus Trabajadores: garantizando la seguridad en los centros de trabajo, generando empleos productivos y perdurables, remunerándolos adecuadamente y brindándoles capacitación y desarrollo personal.

Sus Proveedores: desarrollando relaciones contractuales maduras, transparentes, equitativas y garantizando remuneración y condiciones de pago competitivos.

Sus Clientes: brindando, tanto a internos como externos, los servicios de la más alta calidad, y con:

El Resto de Petróleos Mexicanos: pagando al Corporativo y a los otros Organismos Subsidiarios, con precios de oportunidad en el mercado internacional los insumos y servicios que reciba, e identificando las oportunidades que eleven el valor económico de las corrientes de hidrocarburos de Petróleos Mexicanos. Los objetivos económicos y las obligaciones sociales de PEP, sólo pueden alcanzarse si busca la excelencia.

### **3.1.2 RUMBO DE LA EMPRESA.**

Todos los que forman parte de PEP estamos involucrados en la transición hacia una nueva y mejor Empresa. El plan de negocios 1995-2000 se concibe como el instrumento para orientar esta transición.

En él, se determina un conjunto de acciones ordenadas y congruentes para convertirnos en modelos de eficiencia y ser más competitivos. El plan es una guía para organizar y administrar de mejor manera nuestro negocio de exploración y producción. Aplicándolo aseguramos inversiones rentables; creceremos de manera sana y continuaremos manejándonos productivamente, sin perder de vista el desarrollo de nuestros recursos humanos y la importancia social de nuestra Empresa.

Para administrar y organizar mejor nuestra Empresa, y operar con niveles internacionales de calidad, el plan de negocios define las siguientes estrategias:

**Aplicación eficiente de los recursos de inversión:** Tiene como objetivo orientar la aplicación de recursos de inversión de la Empresa, para elevar al máxima en el largo plazo, el valor económico del aprovechamiento de los hidrocarburos.

**Modernización de la estructura organizativa:** Su fin es orientar la estructura actual de la organización hacia el cumplimiento de las actividades sustantivas de la Empresa. El diseño de la nueva estructura; permite que la atención gerencial pueda centrarse en las actividades de exploración y producción, y que se fomente la responsabilidad de resultados en cada una de las principales áreas de actividad.

**Reducción de restricciones tecnológicas y de recursos humanos:** Se orienta a la incorporación del uso de tecnologías de punta dentro de la empresa y a la satisfacción de las necesidades de recursos humanos capacitados, tanto en especialidades técnicas como en habilidades directivas y gerenciales.

**Mejoras en la eficiencia operativa:** Plantea las medidas necesarias para

realizar las operaciones de la empresa con niveles de desempeño equiparables a los internacionales, desarrollando sistemas de medición para cuantificar su eficiencia.

Comprometernos con el cumplimiento de estas estrategias, implica involucrarnos con las acciones específicas para su implantación en nuestro lugar de trabajo, y desarrollar nuestras actividades diarias buscando cumplir con la calidad y oportunidad de nuestras funciones.

De esta manera, estaremos contribuyendo a transformar a PEP, en una empresa moderna, capaz de materializar las enormes oportunidades que ofrecen los yacimientos, en beneficio de todos nosotros.

### **3.1.3 ESTRUCTURA ORGANICA.**

La estructura organizacional de PEP se constituye por una Dirección General, cuatro Subdirecciones, dos Coordinadores y tres Unidades en Sede, además de cuatro Subdirecciones Regionales.

En lo general, los órganos de sede tienen un carácter estratégico y normativo. Las cuatro Regiones: Norte, Sur, Marina Sur oeste y Marina Noreste, son áreas de exploración y explotación de yacimientos, responsables de coordinar las actividades operativas.

El proceso de reestructuración que se está llevando en nuestra Empresa implica nuevos principios de organización y nuevos estilos de trabajo, que están modificando esquemas tradicionales y determinando la forma particular en la que cada uno de los órganos cumplan con sus responsabilidades.

**DIRECCIÓN GENERAL.**

Representar a PEP ante el Corporativo de Pemex, el Consejo de Administración y las autoridades externas; establecer los lineamientos de carácter estratégico para el desarrollo de las operaciones de la Empresa, conducir y evaluar sus resultados, con el propósito de garantizar el cumplimiento de la visión establecida.

**COORDINACIÓN OPERATIVA COMERCIAL.**

Coordinar acciones para el manejo, distribución, comercialización y suministro de hidrocarburos.

**COORDINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE EXPLORACIÓN.**

Definir e implantar las estrategias para evaluar el potencial petrolífero del subsuelo, incorporando reservas probadas de hidrocarburos y delimitando los yacimientos.

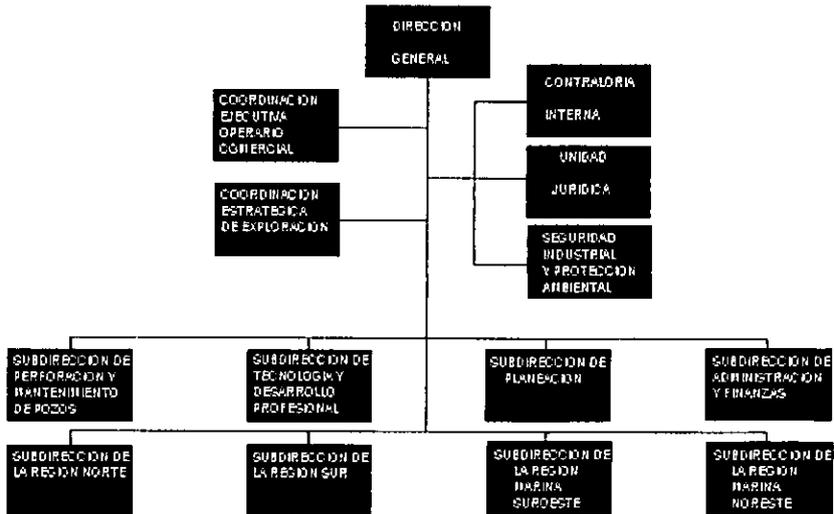
**CONTRALORIA INTERNA.**

Coadyuvar a la protección de los recursos de PEP, mediante el fortalecimiento de sistemas de información y control, que permitan vigilar el cumplimiento de la normatividad vigente.

**UNIDAD JURIDICA.**

Representar y defender a PEP en todos los asuntos de orden jurídico, a nivel preventivo litigioso, para salvaguardar los intereses de la Empresa.

## ORGANIGRAMA DE P.E.P.



### AUDITORIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCIÓN AMBIENTAL.

Garantizar la integridad de los trabajadores y de las instalaciones, así como su armonía, medio ambiente, fomentando una cultura de seguridad industrial y protección ambiental, todos los niveles jerárquicos de PEP.

### SUBDIRECCION DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO

Asegurar la planeación, diseño y ejecución de los servicios de perforación, terminación y reparación de pozos, a fin de optimizar tiempo, costo y calidad de procesos.

### SUBDIRECCION DE TECNOLOGIA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Identificar, incorporar y promover la aplicación de tecnologías de alto impacto a

las actividades sustantivas de PEP, y desarrollar personal especializado para su utilización.

### **SUBDIRECCION DE PLANEACION**

Realizar la planeación estratégica y operacional que requiera la Empresa para llevar a cabo sus actividades sustantivas; desarrollar y aplicar los mecanismos de evaluación correspondientes; definir y analizar los proyectos de inversión de mayor rentabilidad para elaborar estudios económicos del entorno.

### **SUBDIRECCIONES REGIONALES**

Dirigir y evaluar la gestión y el funcionamiento de sus diferentes áreas, orientando los esfuerzos tanto a la administración de campos y de proyectos de exploración, como a los de índices óptimos de rentabilidad y oportunidad, con apego a la normatividad y direcciones estratégicas y operativas, emanadas de la Dirección General de la Empresa.

### **3.1.4 DINAMICA DE LAS REORGANIZACIONES EN LA INDUSTRIA PETROLERA INTERNACIONAL**

Las reorganizaciones no son nuevas en la industria del petróleo, en los últimos 25 años han sido frecuentes y todas las industrias han sufrido alguna reorganización para poder continuar compitiendo en este mercado globalizado. Se describe la dinámica de la evolución de las etapas de reorganización que se han presentado en Pemex - Exploración y Producción y en la Industria Petrolera Mundial. Al efectuar la evaluación de los primeros cinco años, los indicadores muestran que se han obtenido resultados positivos, pero la tendencia mundial nos muestra que podrían haber más etapas de la reorganización.

Como resultado de estos cambios podrían percibirse nuevas o diferentes organizaciones y se requerirá de empresas inteligentes, donde su personal este

comprometido con su misión y tenga una visión clara de su desempeño futuro dentro de la industria.

A lo largo de la historia las empresas han tenido que reorganizar sus estructuras y estrategias, con el fin de responder a los cambios, como respuesta a los retos que la globalización de los mercados presenta.

Esta serie de reorganizaciones se han clasificado en tres etapas, siendo denominada la primera "reestructuración", la segunda "reingeniería", y la tercera "reforma".

Actualmente, la industria petrolera internacional se encuentra posicionada en la segunda etapa y como en todos los cambios las fronteras entre las etapas son confusas. Así mismo, las dos primeras han dado un saneamiento a las finanzas de las empresas. En lo que se refiere a la industria petrolera nacional, se encuentra en la segunda etapa. Debemos entender como esta posicionada en esta dinámica de reorganizaciones y prepararnos para los cambios que están por venir.

En el año de 1990, Petróleos Mexicanos inició su primera etapa de reorganizaciones bajo el marco del "Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994", en el cual se establecieron los siguientes objetivos:

1. Garantizar la suficiencia energética.
2. Fortalecer la vinculación del Sector Energético con la economía, la sociedad y la protección ambiental.
3. Consolidar un Sector Energético más moderno y mejor integrado.

En lo que respecta a la industria petrolera las fuerzas mundiales del mercado la llevaron a una posición de creciente demanda, dado que la población mundial se

duplicó en los últimos 45 años y como consecuencia de este incremento poblacional, la demanda de aceite y gas natural de 12 millones en 1950, se incremento a 104 millones de barriles de petróleo crudo equivalente por día en 1995.

Un parteaguas en esta evolución es el embargo petrolero de los países del Medio Oriente a mediados de los años setenta, donde el control del mercado pasa a manos de los países productores, dándose una rápida alza en los precios debido al retiro del 6% del suministro mundial de crudo y creándose expectativas en precios de hasta 100 dólares por barril de crudo en el corto tiempo. Esto ocasiono entre los profesionales de la industria una competencia intensa, motivando que los salarios subieran y se otorgarán mayores prestaciones e inclusive algunos emprendieran la creación de su propia empresa; todo esto trajo consigo un incremento en el número de empleos de la industria petrolera.

Este crecimiento pudo evitarse si se hubiera atendido el comportamiento histórico de los precios de crudo, cuyo valor ha fluctuado entre los 10 y 24 dólares por barril de 1900 a la fecha y que las empresas de esa época debieron haber analizado, ya que el incremento en los precios era una situación eventual, por último se tiene que históricamente existe una proporción de crecimiento entre el precio crudo y el número de empleos. Estas reorganizaciones han continuado en nuestra empresa y en la actualidad nos encontramos en la etapa de reingeniería.

**ANTECEDENTES.** Posterior a la Segunda Guerra Mundial y hasta finales de los años setenta, los tiempos fueron buenos económicamente y como consecuencia, en este periodo las industrias incrementaron el número de empleados y los cuadros dedicados a la administración.

Con estos antecedentes, es importante considerar el comportamiento histórico

de los precios, la producción de hidrocarburos, el número de empleos y la tecnología para poder manejar con prudencia la toma de decisiones. En diciembre de 1990, Petróleos Mexicanos inicia su reorganización.

### **Primera Etapa (reestructuración).**

La subdirección de producción primaria entra en la primera etapa bajo un esquema de organización divisional, contemplada en cuatro premisas:

1. Organización de acuerdo con líneas integradas de negocios.
2. Descentralización y desconcentración de funciones.
3. Ubicación de la responsabilidad y autoridad operativa en los centros de trabajo.
4. Establecimiento de centro de resultados y costos.

En esta etapa, la áreas funcionales se integraron como: Exploración y Producción, Perforación y mantenimiento, Planificación, Servicios técnicos y Servicios administrativos.

A su vez, se determinaron como centros de resultados, las Regiones Marina, Sur, Norte y sistemas troncales de transporte y distribución y, como sus centros de costos a los Distritos.

Este esquema de organización administrativa se inicio en la Región Marina por medio de un programa de delegación de responsabilidad y autoridad en la administración en cada uno de los centros de resultados y la asimilación de conceptos como rentabilidad, toma de decisiones, evaluación económica y planificación, todo estos enfocados a mejorar los resultados económicos de los recursos asignados.

Posteriormente, en julio de 1992, se crea en Petróleos Mexicanos una estructura administrativa basada en cuatro organismos descentralizados con personalidad jurídica y patrimonio propios:

- Pemex Exploración y Producción.
- Pemex Refinación.
- Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- Pemex Petroquímica.

El propósito de este nuevo modelo de estructura es el de que Pemex compita con las grandes empresas internacionales, como lo exigen las condiciones de un mercado globalizado. En esta nueva estructura la Subdirección de producción Primaria se convierte en el organismo subsidiario de Petróleos Mexicanos denominado Pemex Exploración y Producción (PEP).

### **Segunda etapa (Reingeniería)**

Esta inicio en el contexto mundial hace 5 años y todavía continúa, se basa en tres grandes premisas: la administración de los activos, poner mas énfasis en los procesos de análisis e iniciar contrataciones externas de servicios.

PEP inicia esta etapa en la Región Marina en el año de 1995, reorganizándose en torno a los activos con la responsabilidad de administrar integralmente los yacimientos a lo largo de su ciclo de vida, concentración de funciones sustantivas, tecnológicas, reducción de costos de producción y costos de descubrimiento con la finalidad de maximizar el valor económico.

Actualmente, PEP se encuentra en una etapa de transición hacia este tipo de organización en toda la empresa, teniéndose implantada en las Regiones Marina Noreste y Marina Suroeste y en proceso en las regiones Sur y Norte.

Podemos afirmar que la primera etapa de reorganizaciones racionalizó el empleo y la segunda inicia con la optimización de los activos, la contratación externa de servicios y los procesos de reingeniería.

Como resultado tenemos que los costos de descubrimiento a nivel mundial se han reducido en un 25% en los últimos cinco años y los costos de producción en 20% para el mismo período. De lo ocurrido en esta segunda etapa podemos concluir que se deberá continuar por los rumbos que nos lleven por las metas preestablecidas y con el desarrollo de trabajos que no se habían contemplado anteriormente. También se hace necesario tener bien clara la visión y misión, así mismo el papel a desempeñar en el próximo milenio ya que las reorganizaciones no serán suficientes.

### **Tercera etapa (Reformación)**

La tercera etapa exigirá a la industria petrolera aprender a pensar en ella misma, no como empresa de energía. Deberá aprender a operar como proveedor y compañía de servicio, para satisfacer a los clientes con nuevas alternativas.

Las empresas deberán analizar sus fortalezas y debilidades con mucha honestidad para así poder sacar el carácter necesario para la sobrevivencia.

Hay cinco temas claves que definen el carácter de una empresa de la tercera etapa y estos son: Apertura a la crítica, moralidad, humildad, aprendizaje y una cultura sólida.

En la reformación, la humanización de la empresa jugará un papel preponderante, ya que el personal deberá ser considerado el activo mas importante de está.

También se exigirá un trabajo de equipo y rapidez de adaptación a los cambios organizacionales.

Finalmente se requerirá de audacia y valentía para lograr el puente del presente al futuro; todo esto se deberá hacer con la empresa en operación y obteniendo mejoras financieras.

**LINEAMIENTOS GENERALES EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN, QUE DEBERÁN OBSERVARSE PARA EL DISEÑO DE LA MICROESTRUCTURA DE LA REGIÓN MARINA SUROESTE.**

Como parte del proceso de transformación organizacional que se vive en la institución, Pemex Exploración y Producción ha diseñado formas de organización modernas y eficientes que le permitan alcanzar altos niveles de productividad.

Dentro de este proceso, reviste vital importancia la adecuación de la estructura orgánica y ocupacional de la nueva región de la Marina Suroeste, a fin de que disponga de los medios de control sobre sus actividades para alcanzar óptimos resultados.

Ante este compromiso, la Alta Dirección ha decidido desarrollar y emprender programas de acción inmediata hacia la consolidación de la nueva organización bajo la coordinación de la Gerencia de Recursos Humanos.

Consecuentemente, se han emprendido acciones tendientes a diseñar la estructura de organización y microintegración; por lo que es necesario establecer los siguientes lineamientos que servirán de base para orientar las propuestas orgánico-ocupacionales.

- En caso de que se proponga un crecimiento, ya sea en costo o en plazas,

este deberá ser el mínimo indispensable y será exclusivamente en que se derive de la separación en dos de la anterior región marina.

- Las estructuras de organización que se propongan, deberán sustentarse en una división del trabajo de acuerdo a criterios de organización específicos, conforme a los procesos fundamentales de cada área, que den como resultado la formación de las unidades estrictamente indispensables, evitando con ello la pulverización de órganos.
- Las propuestas deben acompañarse del ( los ) objetivo (s) y funciones de cada una de las entidades consideradas en los organogramas estructurales.
- Establecer una delimitación clara del ámbito de competencia y asignación de deberes y responsabilidades en cada unidad, procurando ubicar los niveles de decisión lo más cercano posible a la acción, y asegurar que las decisiones se tomen en equipo.
- Por lo que corresponde en particular a las funciones de informática y sistemas, estas deberán distribuirse en los órganos operativos de la Gerencia, activo o proyecto.
- Evitar en lo posible la modalidad de estructuras espejo, ya que esto puede conllevar a la duplicidad de funciones o que algunas de las unidades no agregen valor a los productos del sistemas o proceso.
- En los órganos regionales no se incluirán unidades de apoyo administrativo, ya que este se brindará desde la Gerencia de Administración y Finanzas.
- El modulo de la integración de la Gerencias será la :
 

1	44
1	36
1	28
1	20
1	11
1	08
- Proponer organizaciones que faciliten el acercamiento entre la áreas de

decisión y cliente o usuario y la definición de su integración deberá apegarse a lo siguiente:

CATEGORIA	NIVEL
GERENTE, ADMINISTRADOR DE ACTIVO. ADMINISTRADOR DE PROYECTO DE EXPLORACIÓN, COORDINADOR TÉCNICO DE OPERACIONES.	44
SUBGERENTE, JEFE DE UNIDAD, O EQUIVALENTE.	41
JEFE DE DEPARTAMENTO, ESPECIALISTA TÉCNICO.	39
COORDINADOR ESPECIALISTA TÉCNICO.	37,35,33,31.

- Proponer el requerimiento profesional para cada puesto con precisión, de acuerdo a la actividad por realizar. Dichas propuestas deberán ser congruentes a nivel organismo, y con la línea de ascenso de los puestos que integren cada unidad.
- El régimen contractual propuesto deberá apegarse a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo y en la Ley Federal del Trabajo vigentes.
- La jerarquía de cada órgano y los niveles tabulares de cada puesto, se determinarán de acuerdo a la calidad de sus funciones y a la contribución correcta de los objetivos de la empresa.
- Las propuestas de organización e integración deben concebirse con un enfoque de congruencia institucional.
- Deberá considerarse la posibilidad de cubrir actividades que no son sustantivas para su misión, con apoyo externo, realizando los ajustes de organización e integración del personal que corresponda.

- La organización debe contar con grupos secretariales que brinden apoyo a diversos equipos de trabajo, con el fin de optimizar los recursos. Este criterio no es aplicable a los puestos de Subgerente o equivalente, quienes podrán recibir un apoyo secretarial exclusivo.
- Los proyectos de organización y de integración de personal que se pretendan aplicar a mediano y largo plazo ( lapsos mayores de un año ), deberán plantearse de manera gradual e incluirse en procesos de reorganización posteriores.
- Con el propósito de evitar la pulverización de órganos y reducir tramos de control en los estratos jerárquicos, deberán agruparse hasta donde sea posible, las funciones a fines de los procesos.
- Previo a los tramites de autorización de los proyectos de organización, deberá verificarse que exista previsión presupuestal para la integración de los recursos.
- En caso de existir plazas fuera de cuadro, ocupantes con niveles anómalos o a titulo personal, necesariamente deberán regularizarse en esta fase, ya que la nueva estructura no deberá contener este tipo de situaciones.
- Las propuestas deberán considerar la descentralización de funciones de apoyo operativo y administrativo a las áreas sustantivas, permitiendo autonomía operativa y responsabilidad por resultados.
- Considerar el trabajo en equipo a través de la presencia de grupos multidisciplinarios.
- Asegurar que no se afecte la dinámica del funcionamiento actual de la Región.
- Considerar que a nivel regional se ubica la facultad de consolidar resultados, y la coordinación/ operación de recursos Regionales; en tanto que para los proyectos de exploración y administradores de activos esta la planeación y operación de estas áreas, así como el control / ejecución de apoyo operativo y administrativo.

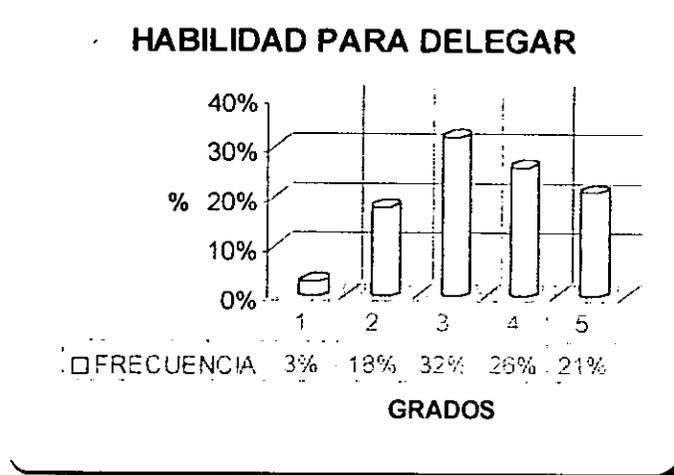
## **FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA PROYECTOS ESPECÍFICOS.**

Cuando así se requiera, se podrán formar equipo de trabajo por tiempo definido integrado por especialistas expertos en el manejo de metodologías avanzadas y síntesis, los cuales deberán constituirse con recursos de las estructuras formales autorizadas para que estas no se distorsionen.

Lo anterior obedece a que los trabajos que se realicen en el seno del grupo por sus integrantes es parte del quehacer y cargas de trabajo habituales.

Tratándose de grupos multidisciplinarios, deberán funcionar ante los principios antes mencionados. Sin embargo, dependiendo de las unidades involucradas, los grupos se subordinarán a la máxima autoridad del órgano Regional, o bien del activo, según sea el caso.

### 3.2 RESULTADOS

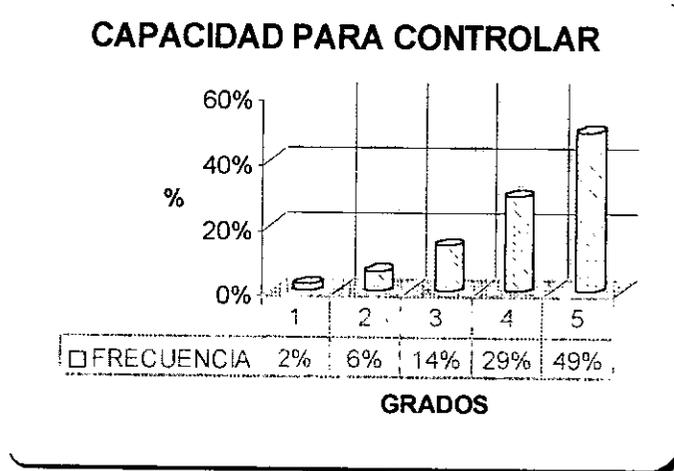


#### **HABILIDAD PARA DELEGAR.**

En una variable de Habilidad Para Delegar encontramos una gran ventaja ya que la mayoría de la población supo asignar el trabajo, seleccionando cuidadosamente a cada quien como le correspondía tomando en cuenta sus habilidades y conocimientos ya que todos los empleados saben lo que se espera de ellos, claro está, tratando tratando de explicarles los detalles del trabajo y hacerles hincapie en que los resultados son responsabilidad de ellos mismos.

Notamos que el 32% fue regular ya que ellos junto con el 21% que fue malo de los gerentes casi no sabían seleccionar cuidadosamente a quien se le debería seleccionar el trabajo, por lo tanto algunos tenían que hacer el trabajo de sus empleados. Para demostrar la veracidad de los resultados anteriores los gerentes necesitarán involucrar siempre a los empleados en la definición de metas, soluciones y actividades para incrementar la productividad, todo esto se

aplica adecuadamente para saber lo que el gerente espera de su unidad o departamento tomando en cuenta, claro está la delegación como un camino para ayudar a sus empleados y desarrollar sus habilidades y asignarles el tipo de trabajo adecuado, evitando así caer en errores.



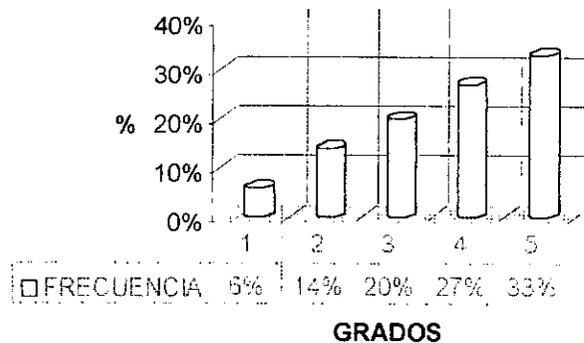
### **CAPACIDAD PARA CONTROLAR.**

Como podemos observar en la gráfica los porcentajes establecidos por lo que respecta al 7% y 14% de la población en la variable CAPACIDAD PARA CONTROLAR,. Son casi nulos (tomando en cuenta el 14% que es regular), lo cual repercute en un éxito ya que estos gerentes mantienen el dominio absoluto de lo que son los sistemas y procedimientos que se manejan dentro del Departamento.

Esto tiene que ver con el conocimiento complejo que ellos han adquirido por medio del trabajo y las operaciones, logrando ellos mismos corregir un problema

(o identificarlo) en sus inicios y darles solución inmediatamente, logrando así mismo mantener una disciplina correcta sin excederse y caer en ejercicio de "Mano Dura" y no ser molestos para los mismos empleados. Al darnos cuenta de que los resultados son excelentes, nos da a entender que los gerentes tienen la capacidad acertada de controlar logrando esto a alcanzar las expectativas propuestas ya que mantienen un dominio de sus operaciones eliminando inmediatamente cualquier problema que se presente.

### CAPACIDAD PARA FIJAR METAS



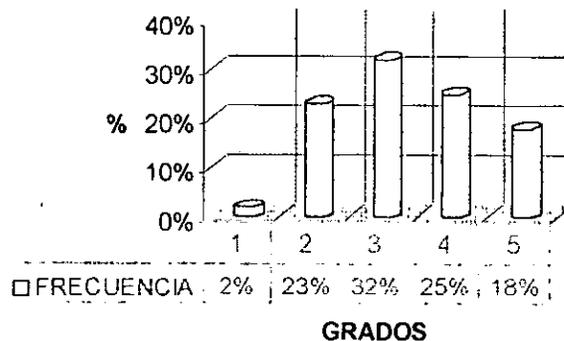
### CAPACIDAD PARA FIJAR METAS.

En esta variable se nota que es predominante la capacidad que tienen los gerentes para fijar metas ya que estos reconocen que cuando se fijan metas, tanto como corto, mediano o largo plazo se esta logrando un automotivación para alcanzar éxitos u objetivos propuestos ya que estos mismos están capacitados para poder fijar sus metas en caso de que no las existan el resultado de la encuesta muestra que es de un 60% bueno lograr definir la

orientación que tienen los gerentes dentro del departamento para establecer las mismas y después involucrar al personal mismo para alcanzarlas, siempre y cuando tomando en cuenta la motivación dentro del departamento.

Los gerentes en esta variable han aprendido que siempre hay una satisfacción plena por parte de ellos y de los empleados cuando una vez que se han establecido las metas y se alcanza su logro se sienten bien con ellos mismos y repercute esto en los procedimientos y operaciones que se realizan dentro de la empresa. En esta variable se puede deducir que es mejor en grupo ya que estos adoptan asignaciones y trabajos para hacer de su grupo un ganador.

#### CAPACIDAD PARA ACONSEJAR Y ENTRENAR

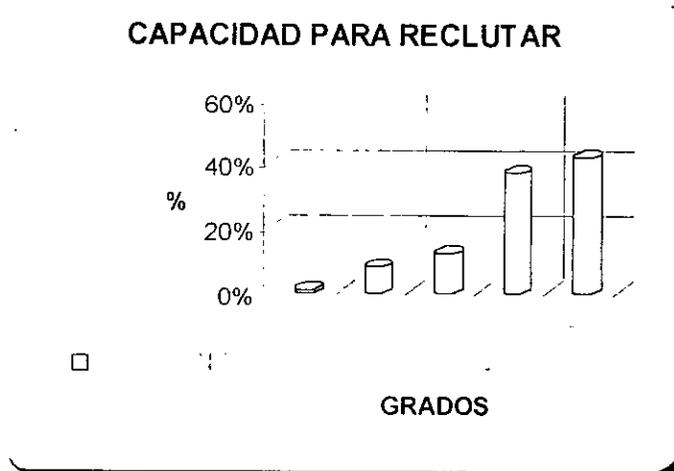


#### CAPACIDAD PARA ACONSEJAR Y ENTRENAR.

En esta variable se nota cierta ventaja en la barra no. 3 pero por sí sola no logra arrojar los datos suficientes, ya que ella sola es la de REGULAR (32%) contra las dos últimas que serían BUENAS (25% y 18%), pero de todas maneras se

toma en cuenta notando que aquí los gerentes siempre deben manejar las situaciones que se presentan ,con cierto tacto ya que al aconsejar, antes el tiene la capacidad para escuchar y mediante el consejo resolver los problemas que se puedan presentar, mejorando la eficiencia del empleado ya que éste estará dispuesto a escucharlo.

En los que respecta al enfrentamiento, los gerentes siempre deben actualizarse y mejorar sus habilidades para entrenar ya que esto le facilita el trabajo, le permite mayor delegación del trabajo y desarrolla la habilidad para compartir habilidades. La tendencia que tuvo la barra de REGULAR, no muestra que los gerentes sean un tanto pasivos en esta capacidad, sino que algunas veces los empleados o superiores se niegan a recibir un consejo o entrenamiento por parte de los gerente medios logrando poner así una barrera de por medio y demostrándolo en la gráfica ya que existe personal algunas veces demasiado difícil y los gerentes carecen del tacto para poder romper el hielo mutuamente.

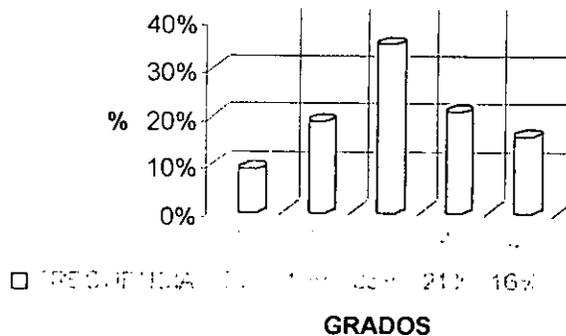


## CAPACIDAD PARA RECLUTAR.

Con muy buena ventaja resultaron las barras de BUENO ya que para reclutar personal los gerentes medios tienen un conocimiento amplio referente de a quien requieren para un puesto o vacante específico, esto por lo general nunca arrojará resultados negativos ya que estos siempre se encuentran apoyados por el Departamento de Reclutamiento de la misma empresa.

Esto es un factor de demasiada importancia dentro de la empresa ya que sin esta capacidad los gerentes estarán imposibilitados de poder realizar entrevistas previas a los que soliciten el puesto y podrían poner a una persona que desconoce las habilidades que requiere el puesto. Los gerentes deben involucrarse algunas veces en el reclutamiento del personal directamente, ya que algunas veces existen puestos para habilidades específicas y necesidades de la empresa ya que esto debe intervenir en la orientación y capacitación del individuo así como sus transferencias y reasignaciones, rotación, evolución del desempeño y muchas veces terminación del empleo.

## CAPACIDAD PARA FORMAR EQUIPOS

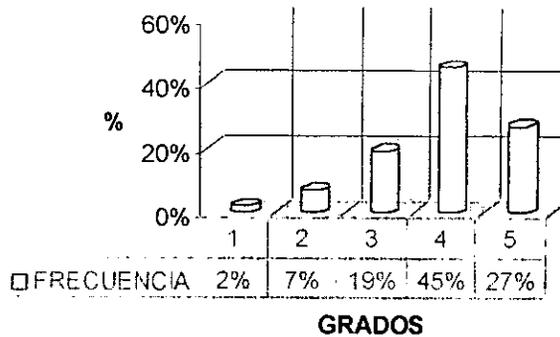


## **CAPACIDAD PARA FORMAR EQUIPOS.**

Como se muestra en esta variable, la barra intermedia muestra un porcentaje elevado en comparación con la dos últimas, se nota que existe cierta relegación para formar equipos, o la capacidad que tienen los mismos gerentes para formarlos, ya que al evaluar la capacidad de estos se nota que a ellos solo les importaban ellos mismos y no se interesaban por los demás y que solo veían por sus beneficios y no por los de los otros y mucho menos por los de la empresa.

Para poder formar equipos, el gerente debe tener ciertas actitudes ya que debe seleccionar los mejores empleados que cumplan con los requerimientos del trabajo y trabajen bien con los demás, también promover siempre el espíritu de equipo animando especialmente a la gente recelosa, que no le guste compartir créditos de su trabajo con los demás; hablar con el personal y ayudarlos para que se conozcan entre sí y evitar así ciertos conflictos dentro del equipo para poder trabajar eficazmente y en su último defecto, reemplazar a todos aquellos que no se adaptan.

## CAPACIDAD PARA NEGOCIAR

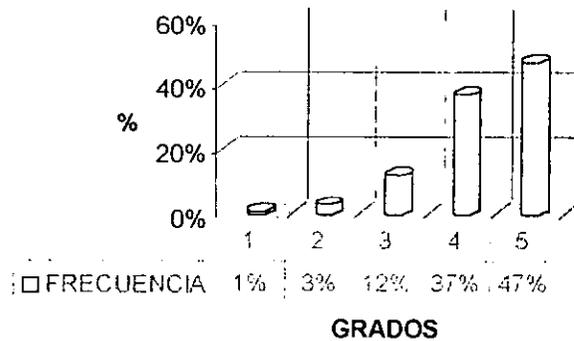


### CAPACIDAD PARA NEGOCIAR.

En esta variable vemos que la capacidad que tienen los gerentes para negociar es satisfactoria ya que algunos puntos básicos de los gerentes son las negociaciones que ellos llevan a cabo con otros departamentos de la misma empresa ya que ellos cuestionan en forma los contratos que han de llevar a cabo con ciertas compañías, también sometiendo a un cuestionamiento o competencia con los proveedores para llegar a un mutuo acuerdo razonable que satisfaga sus expectativas personales y la empresa misma.

Los resultados presentados hasta aquí son hasta cierto punto lógicos ya que la tarea básica de un gerente sería cuestionar en algunos casos la **NEGOCIACIÓN** tomando en cuenta esto como la participación directa del gerente en los campos laborales (negociar con un trabajador para que no deje el puesto); Contrataciones (celebrando contratos con contratista, compañías, etc.); presupuestales (ajustando los presupuestos departamentales) y Ventas

### CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES

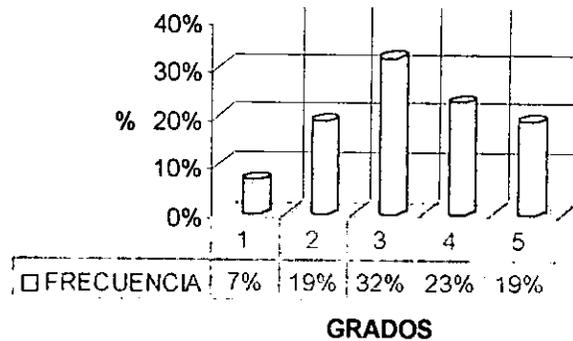


### CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES.

En esta variable es satisfactorio encontrar que la capacidad que tienen los gerentes para tomar decisiones es alta ya que sobre ellos recaen muchas responsabilidades y deben estar altamente capacitados para saber que decisión tomar cuando se presenta alguna situación o conflicto previo. En esta puntuación que fue de 84% buena contra el 12% regular y 4% mala existe una amplia brecha ya que los gerentes en este aspecto se hacen responsables de las decisiones que tomen en base a los conflictos presentados con su equipo de trabajo y dentro del trabajo mismo (procedimiento).

Para poder tomar decisiones se requiere de gerente altamente calificados para poder evitar problemas pequeños que se presenten con la gente o el trabajo se orienten a mayores a mayores, con frecuencia estos requieren de un procedimiento para darle solución

### CAPACIDAD PARA MANEJAR EL CAMBIO



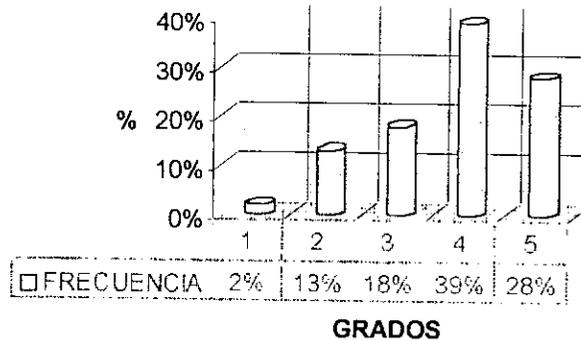
### CAPACIDAD PARA MANEJAR EL CAMBIO.

En esta variable es predominante la ventaja que tienen las barras de frecuencia regular 32% y mala 26%, contra los buenos resultados que es del 42%. En esta variable se hace constancia que los gerentes no están capacitados culturalmente para el cambio, ya que esto crea algunas veces cierto temor como es perder el empleo (ya que en las reestructuraciones los primeros que eliminan son ellos). Ya que algunas veces el cambio requiere que se deshagan de procedimientos que ellos dominan e implementar nuevos, que los hacen dudar e inculcar inseguridad en el desempeño de sus labores de trabajo.

En esta variable se nota mucho la inseguridad de los gerentes ante el cambio ya que si ellos no están preparados para esto los puede llegar a ahogar y que ellos deserten de la empresa por iniciativa propia. Los gerentes deben lograr adentrarse al cambio y perderle el miedo ya que ellos son la cabeza principal de su equipo de trabajo y si ellos no responden como debe de ser, se vienen a bajo

ellos mismos y arrastran también a su equipo.

### CAPACIDAD DE LIDERAZGO



### CAPACIDAD DE LIDERAZGO.

Los datos que arroja la variable de Capacidad de Liderazgo muestra que efectivamente estos los gerentes medios tienen buena capacidad para ser líderes ya que saben escuchar a sus subordinados y así poder dar un resultado óptimo de sus órdenes, repercutiendo estos en el buen trabajo que estos desempeñan como mediadores entre los directivos y los subordinados logrando una interacción muy estrecha entre los trabajadores de la misma empresa.

En la gráfica de capacidad de liderazgo nos muestra un resultado congruente en base al estudio realizado ya que un 67% de la población demostró que sí tienen capacidad de Lider llevando esto a comprobarlo con el 15% que arrojó resultados no por decirlos malos o negativos, sino incongruentes, ya que este grupo puso de manifiesto su falta de atención tanto a trabajadores como

superiores dentro del mismo Departamento, ellos principalmente se enfocaban a realizar sus tareas normalmente y el 18% de la población fue regular ya que éstos admitían que les gustaban las responsabilidades, mas no la obligaciones, ya que éstos mostraron cierta actitud pasiva para poder realizar tareas como gerentes en el nivel intermedio.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 INTRODUCCIÓN.

¿Es verdad, como se ha propuesto, que los gerentes medios ya no son necesarios? ¿Ha quedado pasada de moda su función en el mundo de las reestructuraciones y el adelgazamiento empresarial? Si bien hay muchos pesimistas en cuanto al futuro de los gerentes medios, la verdad es que el trabajo administrativo nunca ha sido más emocionante. Somos de la opinión de que el éxito de las empresas más delgadas (esbeltas o reducidas) depende de que cuenten con gerentes capaces de dirigir desde los mandos medios.

Para prosperar en este entorno, sin embargo, los gerentes deben adoptar una orientación radicalmente diferente ante su trabajo. En el exterior deben ser partidarios de detectar la importancia estratégica de las tendencias que se presentan en la técnica y el mercado. En lo interior, deben dirigir, facilitar y defender iniciativas estratégicas e innovadoras, adecuadas al contexto de cambio permanente. El modelo requiere que los gerentes sean como receptáculos de la capacidad de la empresa para acumular y aplicar recursos

estratégicos críticos.

La mayor parte de las ideas del trabajo de la gerencia media se concentra en las responsabilidades de las operaciones, aun cuando éstas pierden su importancia en las empresas reestructuradas que subrayan los procesos horizontales y la responsabilidad de los conocimientos. Adoptamos una posición actual ante el propósito cambiante de la gerencia media, describiendo su papel estratégico y su valor en una era de organización y administración que no puede sino considerarse fundamentalmente nueva.

La motivación surgió del marcado contraste que hay entre lo que hemos venido descubriendo sobre el valor estratégico de los gerentes medios y lo que, al parecer, piensan la mayor parte de las grandes industrias.

Por otra parte, la idea popular pinta a la gerencia media, en el mejor de los casos, como un mal necesario y, en el mejor de ellos, como exceso de equipaje que se debe descartar en el proceso de adelgazamiento o reducción. Cada vez hay más pruebas de que esta visión es demasiado estrecha y de que la eliminación generalizada de la gerencia media puede estar cobrando su cuota.

**La administración en el contexto actual.** La demanda contenida y la competencia limitada que prevalecieron desde el final de la Segunda guerra mundial hasta la década de 1960 han sido desbancadas por lo que se ha dado en llamar la era de la hipercompetencia. Para triunfar en este entorno, las empresas deben buscar permanentemente caminos nuevos para mejorar y adaptar sus productos a una base de clientes cada vez más compleja y bien atendida.

En términos de estructura empresarial, viene surgiendo un consenso en cuanto al tipo de cambios que se requieren. Se considera cada vez más que la ventaja

competitiva provendrá de la innovación y la sensibilidad de los clientes, en lugar de las estrategias con base en volumen que recurren a las economías de escala y a los efectos de la experiencia. Al reconocer lo anterior, las empresas se vienen reestructurando, dejando atrás las jerarquías del pasado, verticales y orientadas a la eficiencia. Están cambiando las capas de administradores por unidades ordenadas en forma horizontal y definidas por los procesos empresariales.

Aun cuando el acuerdo respecto al diseño de las empresas es considerable, la manera en que estas formas afectan los puestos de los administradores individuales ha sido bastante menos apreciada. Hace una generación, la mayoría de los gerentes medios tenían autoridad formal, de línea, en funciones específicas. Tal vez su descripción más exacta era que se trataba de encargados de mantener las operaciones bajo control. Su enfoque se dirigía primordialmente al interior y se dedicaban a vigilar las actividades dentro de un plan predeterminado.

En el mundo actual, el hecho de identificar quién es gerente medio puede resultar problemático y requiere mucho más que un solo vistazo a los nombramientos para los puestos. Los gerentes medios contemporáneos suelen ocupar puestos en equipos o en centros de procesos horizontales. Su influencia no emana de la autoridad jerárquica, sino de una base de conocimientos singulares y de la capacidad para integrar información de estrategias y operaciones. En este contexto nuevo, toda persona que participe regularmente en las operaciones de la empresa o que encaje dentro de ellas, y que tenga cierto acceso a la alta gerencia, guarda potencial para ser gerente medio.

Así pues, en esencia, este trabajo trata de cómo se dirige desde la mitad: de cómo se mueve la empresa a lo largo de un proceso de aprendizaje cuya meta es la acumulación y la aplicación efectivas de las capacidades de la empresa.

Somos de la opinión de que los gerentes medios resultan esenciales para que las estrategias y la capacidad de innovación de la empresa a largo plazo sean efectivas. Por tanto, aun cuando la cantidad de gerentes medios está disminuyendo, la importancia estratégica y la influencia de los gerentes medios aumentará enormemente conforme las empresas continúen buscando caminos nuevos para competir, responder mejor y ser más adaptables.

#### **4.2 CONCLUSIONES.**

El nuevo modelo de la competencia, basado en la capacidad, coloca al conocimiento administrativo en el frente de la ventaja competitiva. El conocimiento que tengan los gerentes medios individualmente puede resultar crucial para reconocer las fallas de la empresa y para ampliar su capacidad para cambiar. Tal vez más importante aún, la importancia del gerente medio en el centro de la red de información crea el potencial para que se convierta en la fuerza motora del aprendizaje de la empresa. La realización de este potencial, sin embargo, exige una serie nueva de expectativas de los administradores.

La reestructuración de las empresas ha pasado a ser una respuesta frecuente ante el aumento de competitividad inherente a la economía actual. Es cada vez mayor la cantidad de empresas que están dirigiéndose a sus niveles medios para identificar recursos redundantes y costos excesivos. No obstante, en la mayoría de los casos, la reestructuración se lleva al cabo apreciando muy poco la forma en que los gerentes medios vinculan la capacidad de la empresa y la estrategia de la empresa. ¿El resultado? Las eficiencias aumentadas salen mal libradas al ser comparadas con la pérdida de capacidad a causa de la eliminación de los gerentes medios, figuras centrales de las redes sociales y técnicas de la empresa.

Para avanzar, las empresas deben entender mejor el papel esencial que

desempeñan los administradores para crear y mantener una ventaja competitiva. En el capítulo II se detalló el proceso de planteamiento de la estrategia, así como las contribuciones singulares de los gerentes medios. Presentamos y analizamos cuatro funciones estratégicas. Estos papeles, juntos, representan una visión nueva y una serie de expectativas para la gerencia media: una visión que vincula estrechamente el comportamiento de la gerencia media y la efectividad de la estrategia de la empresa.

Las investigaciones demuestran que el desempeño empresarial mejora cuando los gerentes medios participan activamente en el proceso de creación de estrategias. Al impulsar alternativas estratégicas, sintetizar información, facilitar la adaptación e instrumentar la estrategia deliberada, los gerentes medios ligan el propósito de la estrategia con la acción de la empresa. En el mismo capítulo II se planteó con detalle cada uno de los cuatro papeles, estudiando más su influencia en la estrategia de la empresa. Como se ve, la gerencia media efectiva trata de alcanzar un equilibrio adecuado entre los cuatro papeles y en casarlos con el contexto estratégico de la empresa.

Los empleados de la gerencia media son fundamentales para el proceso de innovaciones de la empresa. Dado que se confunde con los administradores inconformes, constructores de imperios y reactivos, esta importante forma de influencia hacia arriba con frecuencia es poco reconocida y poco recompensada por los administradores de niveles altos o, incluso, medios. No obstante las investigaciones contienen crónicas de gerentes medios que actúan como catalizadores de iniciativas que mueven a las empresas hacia direcciones nuevas, con oportunidad.

En el papel de sintetizador, los gerentes medios están participando en un proceso de interpretación empresarial más amplio, en el que todo el mundo desempeña un papel y, evidentemente, los administradores de los niveles altos y

operativos tienen gran influencia. La serie singular de interacciones que corresponde a los gerentes medios, sin embargo, les brinda la oportunidad de sintetizar el significado a partir de una gama excepcionalmente amplia de insumos. El hecho de que la interpretación de una persona ayude a la empresa a aprender dependerá muchísimo de la medida en que los miembros de la empresa compartan una serie de valores medulares.

El aprendizaje empresarial exitoso también depende de la capacidad de la gerencia para enmarcar las ideas y convencer de temas que afecten en forma positiva la forma compartida de entender las circunstancias estratégicas de la empresa. La lista que se presenta a continuación resume los hitos de un sintetizador efectivo.

Facilitar la adaptación es crítico para el proceso de adaptación permanente de la empresa. Sin un mecanismo de ajuste efectivo, las empresas son incapaces de superar la inercia relacionada con las prácticas establecidas y, con el tiempo, enfrentan la necesidad de cambios radicales, impulsados por crisis. Los gerentes medios facilitan la adaptación creando arreglos empresariales innovadores y fomentando iniciativas promisorias a nivel de operaciones. En muchos sentidos, facilitar la adaptación sienta las bases para un administrador que es paladín del éxito.

La reestructuración ha llegado para quedarse, este es el caso de PEP. Es, en general, una respuesta sana a una serie de condiciones de los negocios que ha cambiado fundamentalmente. La reestructuración, sin embargo, no marca el final de la gerencia media. De hecho, las funciones estratégicas de los gerentes medios se acentúan en la empresa reestructurada. El éxito de la reestructuración requiere que se consideren detenidamente los nexos entre las metas de la empresa y la aptitud y la capacidad de la gerencia media. Incluir a los gerentes medios en el proceso de reestructuración establece la lógica, el compromiso y el

entendimiento necesarios para la buena administración de la empresa reestructurada.

**Los gerentes de los mandos medios** .Los gerentes medios deben entender que agregar valor estratégico es fundamental para su seguridad de empleo. Los gerentes medios deben ir al frente de la ola de reestructuraciones, dejando a un lado las funciones de operaciones y control que son rebasadas por las tecnologías nuevas y los cambios del mercado.

Cada vez hay más administradores que trabajan en empresas basadas en los servicios y los conocimientos. Lo anterior se debe no sólo al crecimiento natural de estos sectores, sino también a las tendencias empresariales que se vienen presentando en toda la economía. Como parte de la reestructuración, muchas empresas grandes han empezado a contratar fuentes externas para tareas menos básicas, que antes se realizaban en el interior de la empresa. Así pues, se ha empezado a aparecer un nuevo género de empresas más pequeñas que ofrecen servicios empresariales especializados.

Otro producto secundario de la reestructuración ha sido la emulación de las relaciones entre proveedores y clientes dentro de la empresa. Cada vez hay más centros de procesos y equipos de trabajo encargados de dar servicio a sus "clientes internos". Por consiguiente, incluso dentro de los entornos fabriles, es cada vez mayor la cantidad de actividades empresariales basadas en servicios. Las empresas del ramo de los servicios se orientan más a las relaciones por dos motivos. En primer lugar, los clientes que encuentran suelen tener problemas más variados, en comparación con los del cliente que busca un producto concreto. En el otro extremo, los servicios se pueden adaptar a la medida que pueda satisfacer las necesidades especiales de cada cliente. Por lo tanto, para evaluar los requisitos de los clientes, diseñar soluciones y brindar servicios se requiere una interconexión intensiva entre el proveedor del servicio y el cliente.

En segundo, los servicios, con frecuencia, se brindan por medio de una red integrada de empresas independientes o alianzas estratégicas. Dados estos marcos, la creación y la conservación de relaciones productivas se convierte en un punto focal básico de la administración.

La gerencia media orientada a las relaciones es ubicua, por ejemplo, en la industria de la atención médica que sigue creciendo a gran velocidad. Un gerente regional del ramo de la salud, depende de una serie de relaciones: con patrones para vender el servicio; médicos para brindar atención; hospitales, clínicas, farmacias y laboratorios para ofrecer apoyo; y socios para conservar la participación del mercado. Por lo tanto, estas organizaciones están llenas de gerentes medios, con nombramientos como gerente de relaciones con proveedores, gerente de relaciones con socios, gerente de relaciones hospitalarias, etcétera. Estos puestos se encargan no sólo de coordinar los cuidados de calidad uniforme que se brindan, sino también de orquestar las innovaciones y de facilitar el cambio en un entorno sumamente competido.

Luego entonces, conforme el trabajo se va basando cada vez más en los servicios, aumenta la probabilidad de que el gerente medio de hoy se concentre en administrar relaciones externas y en lograr arreglos novedosos entre los socios internos. En lugar de trabajar dentro de una función empresarial, el nuevo gerente medio, expansor de fronteras, propicia la integración, la coordinación y la innovación entre fronteras, tanto dentro de las empresas, como entre ellas.

**De controlar el crecimiento a encontrar innovaciones.** Los cambios de la demanda de consumo y la intensificación de la competencia también han dado un giro a las prioridades de los negocios y, por consiguiente, han modificado el trabajo de la gerencia media. Con una economía que se caracteriza por el escaso ahorro acumulado y con una competencia que ofrece cada vez mayor cantidad de opciones, el gasto de consumo es sumamente cíclico y los

compradores son cada vez más selectivos. En el campo de las manufacturas, lo anterior ha llevado a una disminución inmensa de los tiempos de los ciclos de productos nuevos, por ejemplo, en el caso de los automóviles han bajado de dos a tres años.

Los negocios han descubierto que ya no basta con ofrecer una línea estándar de productos o servicios que tengan dos o tres puntos de precios diferentes. Conforme los mercados se van segmentando cada vez más, ser competitivo significa ofrecer toda una gama de productos especializados, con las mejores características y al mejor precio. Pero la historia no termina ahí. La producción de un producto exitoso desata las imitaciones y las mejoras de parte de los adversarios. Las características propietarias no tardan en poderse conseguir en muchas marcas de la competencia.

En el sector de los servicios, muchas veces es necesario imitar velozmente el enfoque de un adversario tan sólo para sobrevivir. Piense en las oleadas de cambios en los servicios que suben y bajan a lo largo y ancho de la industria de las telecomunicaciones y de las líneas aéreas. Por lo tanto, el gerente medio estratégico pasa a ser paladín de las innovaciones, encontrando alternativas estratégicas viables y logrando que sean aceptadas dentro de la empresa.

**De ejecutar planes a fomentar una mentalidad partidaria de la evolución.**

Con el cambio del control a la innovación no es nada raro que la importancia de la planificación formal también haya cambiado. La capacidad para hacer planes depende de pronosticar la demanda, pronosticar los márgenes y establecer objetivos a largo plazo, y esta capacidad disminuye notablemente con la disminución de la duración y la estabilidad de los ciclos de vida de los productos. No obstante, una empresa innovadora, si carece de alguna forma de dirección, corre el peligro de caer en la confusión, en las prioridades inconsistentes y el fracaso económico.

Algunos administradores han empezado a reconocer que la consistencia y la congruencia se pueden dar cuando los miembros de la empresa comparten cierto grado de entendimiento de la estrategia. Los mecanismos para lograr lo anterior son muy variados. Una compañía de seguros grande, en su lucha por aumentar la innovación, ha adoptado el uso de una "agenda estratégica" de una página para presentar las prioridades anuales de la compañía.

Además de la visión a largo plazo, la agenda ofrece un marco, fácil de entender, que permite a los gerentes medios concentrar su atención y expandir la base de conocimientos de la empresa. Este proceso, a su vez, adelanta el aprendizaje que se requiere para fomentar las iniciativas innovadoras. El papel de la gerencia media en este sentido se sustenta en el hecho de que estos administradores están en una posición única en el centro de la red social interior de la empresa y en la conexión entre la empresa y su entorno exterior. Por consiguiente, los gerentes medios que tienen conciencia estratégica desempeñan un papel medular, interpretando la información e influyendo en la mentalidad de la empresa.

#### **De aplicar tecnologías nuevas a transferir tecnología dentro de la empresa.**

La última dimensión de la reorientación que sugerimos radica en la forma en que los administradores abordan la tecnología. Antes, la tecnología estaba casi restringida al piso de producción. Hoy, la tecnología interactiva, muy compleja, penetra en todas las facetas de la industria estadounidense y, al parecer, muchas veces marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa. En lugar de que las tecnologías nuevas se apliquen para administrar la producción a gran escala, algunas como el diseño por computadora/la producción por computadora (CAD/CAM por sus siglas en inglés), el intercambio electrónico de datos (EDI por sus siglas en inglés) y el correo electrónico pretenden ayudar a las empresas a hacerse más flexibles, sensibles e innovadoras.

La posibilidad de aprovechar estas tecnologías muchas veces depende más de las capacidades de liderazgo y de relaciones interpersonales, que de la competencia técnica. Por ejemplo, cuando los conceptos de los productos elaborados a través de la investigación y desarrollo son transferidos a ingeniería y producción, el personal con orientación funcional de estas áreas probablemente resentirá la presencia de "extraños" y les dirán "cómo deben hacer su trabajo". Los gerentes medios tienen la posibilidad de ser puente para esta laguna interfuncional y para encontrar la manera de definir prioridades comunes. Las cosas se complican ante la diversidad de personalidades y orientaciones profesionales existentes en las empresas técnicas.

El potencial para los conflictos interpersonales es mucho, y los gerentes medios que dirigen los equipos interfuncionales deben tener capacidad para conseguir la cooperación en un grupo de personas que rara vez se ven frente a frente. La solución de tal conflicto se suele dar de manera informal, estableciendo un entorno laboral en el cual las personas confían unas en otras. Ésta no es una hazaña despreciable considerando la escasez de recursos y el adelgazamiento, que son la norma en la mayoría de las empresas.

Por lo tanto, una preocupación central radica en cómo facilitar el aprendizaje de la empresa. Administrar el aprendizaje significa fomentar que se comparta la información y se proteja el comportamiento experimental. Requiere una serie de aptitudes que, en muchas ocasiones, se consideran "blandas", "sensibleras" y hasta "confusas".

#### **4.3 RECOMENDACIONES**

Hemos visto cómo los gerentes medios en el papel de sintetizadores ayudan a crear la base de conocimientos que sustenta la capacidad de la empresa. Cabría

decir que sintetizar es el lado mental o cognoscitivo del aprendizaje organizacional (o empresarial). Sin embargo, el aprendizaje también tiene un elemento de experiencia. Es más, a no ser de que los miembros de la empresa tengan la oportunidad de practicar los comportamientos que van más allá de las demandas de las rutinas existentes, es poco probable que se acumule conocimiento nuevo importante. Esperar que el aprendizaje ocurra sin experiencias nuevas o "fuera de lo común", sería como esperar que la ciencia avanzara sin jamás realizar experimentos.

En el papel estratégico que llamamos facilitación o mediación, los gerentes medios crean condiciones similares a las de un laboratorio. La información se comparte libremente; las reglas normales del entorno operativo se suspenden o se mantienen constantes; las personas intentan cosas nuevas (pruebas experimentales), y las limitaciones diarias de los recursos se suspenden temporalmente. Al albergar actividades no rutinarias, los administradores propician condiciones donde se pueden presentar experiencias críticas para el aprendizaje organizacional. En términos formales, definimos el papel de facilitar como fomentar y generar programas experimentales y arreglos empresariales que aumentan la flexibilidad de la empresa, propician el aprendizaje organizacional y expanden el repertorio de las posibles respuestas estratégicas de la empresa.

## **EL CICLO DEL CAMBIO EMPRESARIAL**

¿Por qué será que muchas empresas grandes deben llegar al punto de crisis antes de que reconozcan la necesidad de cambiar? Después de muchos años de crecimiento consistente, al parece, muchas compañías enfrentan el mismo escenario. Primero, se registra un deterioro gradual en el desempeño financiero. Se escuchan rumores, entre los enterados, de que la compañía está perdiendo terreno. A pesar de los primeros avisos, la gerencia se queda con la estrategia

"probada históricamente". Entonces empeora el panorama de las utilidades, hasta que la compañía enfrenta una crisis de quiebra o cae en manos de un corsario de empresas. A punto de venirse abajo, se emprende un cambio significativo y el ímpetu casi siempre viene de los miembros del consejo que no ocupan puestos en la alta gerencia.

Este patrón periodos de estabilidad salpicados de una alteración radical es conocido por todo aquel que haya administrado u observado empresas comerciales. Los costos de la respuesta lenta, tanto en términos humanos como financieros, son enormes y, con frecuencia, amenazan la misma supervivencia de la empresa. Los motivos de este desafortunado patrón están en el entorno, donde tirones como la desregulación, la entrada de competencia extranjera, etcétera, crean reglas nuevas que toman a los administradores por sorpresa. Sin embargo, el cambio exterior es sólo parte de la explicación. El otro factor es la inercia empresarial.<sup>1</sup>

La inercia está ligada con la elección de una serie particular de metas y estrategias. El compromiso de la empresa con una estrategia nueva seguramente será tentativo en las primeras etapas de su ciclo de vida. Conforme transcurre el tiempo y la estrategia tiene éxito, sin embargo, es cada vez mayor la cantidad de miembros de la empresa que se convencen. El aprecio por la alta gerencia que creó la estrategia aumenta. El éxito hace que las personas que toman decisiones parezcan incluso más sabias en retrospectiva de lo que parecían al principio. El respeto por la alta gerencia y la resolución de la estrategia llegan al cenit de la empresa, más o menos cuando los réditos financieros y del mercado empiezan a nivelarse. Aunado a los sistemas, las estructuras, normas y valores necesarios para institucionalizar una estrategia, el compromiso y la dedicación a una persona o grupo se convierten en fuerzas de la inercia que producen un efecto de "bola de nieve". Las alarmas en potencia encarnadas en las señales financieras negativas son filtradas por los

administradores que están muy atentos a las inversiones realizadas para apoyar la estrategia existente. Otros avisos se pasan por alto o son explicados tildándolos de "condiciones de mercado" incontrolables. Al final de cuentas, como una fuerza que se forma en las placas tectónicas, la tensión se acumula hasta llegar a un grado intolerable y el equilibrio de la empresa se cimbra hasta la medula con el terremoto del cambio.

Para evitar los costos de la crisis y para sobrevivir y prosperar al largo plazo, las empresas deben fomentar cierto grado de desorden desapego por el statu quo, así como compromiso y estabilidad. La estabilidad es necesaria para las estructuras básicas, las relaciones y los sistemas de control. Al mismo tiempo, la conciencia de los puntos vulnerables incluso de la estrategia más exitosa es útil para equilibrar las fuerzas de la inercia. Cuando las señales de aviso reciben atención, los cambios en el entorno tal vez hayan ocurrido ya y una respuesta rápida requiere una serie de alternativas que hayan demostrado su valor, en parte. Por consiguiente, además de la sana autocrítica, está la necesidad de una experimentación y descubrimiento permanentes, de encontrar formas nuevas de hacer las cosas. El conocimiento acumulado con estas pruebas informales más adelante puede sentar las bases para un cambio de dirección estratégica más fundamental. En resumen, las empresas necesitan la flexibilidad que proporciona la experimentación, tanto para enfrentar las sorpresas cotidianas como para compensar las fuerzas de la inercia.

### **EL DILEMA DE LOS GERENTES MEDIOS Y EL PROCESO DE ADAPTACIÓN.**

Los cambios mayores y las estrategias radicalmente nuevas son encabezados, casi siempre, por líderes nuevos en la cima. No obstante se ha encontrado que los administradores de niveles medios son quienes orquestan los ajustes necesarios para facilitar la adaptación progresiva. La inercia, si no se atiende, perpetuará el statu quo. El cambio no se registra cuando los administradores no

hacen esfuerzos activos y facilitan la adaptación en sus unidades organizacionales, entonces los gerentes medios desempeñan un papel crucial para combatir la inercia invasora que se presenta en el transcurso del ciclo de vida de una estrategia.

Esto coloca a los gerentes medios en la punta de los cuernos de un dilema. Por una parte, facilitar requiere soltar las riendas, propiciar la informalidad y estimular la posibilidad de correr riesgos con otros. Por la otra, dado que los gerentes medios son quienes instrumentan la estrategia, también crean y administran las estructuras y los sistemas que imponen la estabilidad. El potencial de los gerentes medios para facilitar el cambio, atraído en direcciones contrarias, podría no realizarse porque, con frecuencia, instrumentar con éxito recibe mucho más refuerzo que facilitar.

Un motivo que explica esta difícil situación se deriva de la idea errónea del trabajo del gerente medio. Otro motivo sería que la instrumentación es congruente con la estrategia de la alta gerencia. Los buenos instrumentadores son buenos soldados. No obstante, facilitar significa comportarse de manera divergente de la intención declarada de la alta gerencia, incluso podría socavarla. Al encargar a los subalternos actividades que no contribuyen a las metas formales, podría parecer que los facilitadores están arrastrando los pies o dilapidando recurso. Es peor, podrían parecer administradores amotinados.

#### Impedimentos organizacionales para el papel de facilitador

- Los recursos protegidos contravienen los controles formales
- Premio por "hacer el plan"
- Reto percibido para la autoridad de la alta gerencia
- Riesgo de sanción formal
- Potencial para conflictos acalorados

### **El gerente medio como fomentador.**

Fomentar significa crear un entorno en el cual las personas pueden crecer, progresar y aprender; esto describe el aspecto creativo del papel de facilitador. Los orígenes de la innovación casi siempre tienen su punto de partida en la semilla de una idea sembrada por alguien del exterior de la empresa (cliente, proveedor, asesor, etcétera) en la mente de alguien del interior, por lo general a nivel de operaciones. Muchas veces, la semilla cae en suelo yermo y el miembro de la empresa no puede reconocer cómo encajaría la idea en una necesidad de la empresa. No obstante, si la persona tiene el tiempo y la inclinación a encontrar oportunidades, y si otros miembros de la empresa en su derredor entre ellos su gerente están abiertos a la posibilidad de cambiar, la semilla empieza a crecer. Aun cuando la metáfora biológica pueda parecer un poco tirada de los cabellos, representa lo último del pensamiento en cuanto a la forma en que la innovación ocurre dentro de empresas complejas.

Equilibrar la necesidad de una instrumentación eficiente y de fomentar una adaptación creativa representa un reto permanente. Cuando menos, la alta gerencia espera que se avance hacia las metas convenidas, con un monto dado de recursos. Empero, el gerente medio enfrenta la realidad de que, sin importar qué tan bien esté concebida la estrategia, resulta imposible anticipar todo y, en algún punto, el curso de acción aceptado probablemente quedará sujeto a tensiones. Se debe dedicar cierto tiempo y esfuerzo a fomentar la adaptación aparte de las intenciones, en ocasiones a pesar de ellas, incrustadas en la estrategia de la alta gerencia.

La inercia las fuerzas de la estabilidad, si no se controla, eliminará la adaptación. La resolución de este dilema requiere un comportamiento activo de parte de los gerentes medios. En primer término, los buenos facilitadores reconocen la

necesidad de crear espacios empresariales y se vuelven adeptos a esa actividad. Brindan a las personas de sus unidades la oportunidad de ser sensibles, de crear relaciones productivas, de asistir a juntas de profesionales y sesiones de capacitación, de conectarse con los clientes y demás. Sin cierto espacio en el sistema, los miembros de la unidad tendrán pocas oportunidades o ninguna de levantar la vista, dado el ritmo de las rutinas cotidianas y, por lo tanto, no estarán en posición de dar cabida al cambio y, mucho menos de generar y experimentar con ideas nuevas.

En segundo, habiendo creado el potencial para la innovación, los gerentes medios que propician el fomento son astutos para crear climas empresariales que fomentan la confianza interpersonal y las perspectivas estratégicas de base amplia. En estos entornos, los subordinados se sienten en libertad de cuestionar el statu quo, desafiar las ideas convencionales y de intentar cosas nuevas. La rica base de conocimientos del grupo brinda la información necesaria para juzgar en qué punto se necesita soltar y dónde es preciso seguir el curso. El grado de confianza interpersonal determina si los miembros son cooperativos. Si existe una verdadera colaboración, ésta conduce a una solución más creativa de problemas y a una ejecución más fácil. Ello se debe a que la creación de equipos produce un aprovechamiento máximo de la información aportada por cada individuo y un elevado grado de motivación para llevar al cabo la decisión del equipo.

Son cinco los comportamientos específicos ligados a facilitar la adaptación:

- Fomentar las discusiones informales y el compartir la información
- Relajar los reglamentos para echar a andar proyectos nuevos
- Conseguir tiempo para programas experimentales
- Encontrar y proporcionar recursos para probar proyectos
- Ofrecer un refugio seguro para programas experimentales

Obsérvese que la misma serie de aptitudes básicas para el proceso que se requieren en estos comportamientos también se necesitan en las intervenciones planeadas para crear equipos. Por ejemplo, fomentar que las personas compartan información requiere una observación astuta de la dinámica interpersonal. En esencia, para facilitar con efectividad el administrador tiene que ser sensible a los procesos de grupo, tener la capacidad para dirigir a terceros y la disposición para aguantar confrontaciones.

Muchos administradores consideran que la creación de equipos es una serie de actividades discretas que, con frecuencia, comprende algún tipo de intervención de parte de un facilitador del exterior. La necesidad estratégica del papel de facilitador, no obstante, significa que los gerentes medios deben incorporar la creación de equipos a su repertorio de comportamientos administrativos básicos.

El papel de facilitador es un requisito crucial para abogar con efectividad. Una unidad organizacional, a la que se ha proporcionado facilitación de forma efectiva, se convierte en un laboratorio donde se prueban ideas sin sanción oficial y donde los subalternos más próximos a las condiciones técnicas y los clientes se convierten en fuente de iniciativas. Los resultados se acumulan a pequeña escala y, cuando el don de la oportunidad es efectivo, el gerente medio empieza a construir su caso. Al final de cuentas, ser paladín de algo resulta cuestión de encontrar el encaje entre las presiones por cambiar y la disposición de la alta gerencia a escuchar. La confianza interpersonal y la apertura creada por el facilitador de la gerencia media producen valiosa información para el gerente medio como paladín. Esto, a su vez, conduce a una toma de decisiones de mayor calidad de parte de la alta gerencia y a innovaciones más exitosas de parte de la empresa.

Por lo tanto, aun cuando el impacto inmediato del papel de facilitador por lo

general se limita a una unidad concreta, su asociación con la función de paladín significa que estos efectos locales se convierten en génesis de innovaciones más significativas.

Antes de concluir esta introducción a las funciones estratégicas de la gerencia media, es importante aclarar la interrelación de los cuatro papeles y demostrar cómo encajan en el proceso mayor de la creación de estrategias. Al igual que la administración estratégica en términos más generales, las funciones estratégicas de la gerencia media están relacionados con equilibrar las necesidades encontradas de la empresa por la estabilidad y el cambio. Las relaciones con proveedores y clientes eran más o menos fijas y fáciles de entender. Las tecnologías eran establecidas y cambiaban apenas un poco. Así pues, por tradición, ha sido propio de los gerentes medios (y otros) promover sistemas de operaciones estables y eficientes. Resulta fácil ver por qué la instrumentación requiere planes establecidos es considerada, muchas veces, como el papel estratégico central de los gerentes medios.

El mundo actual, sin embargo, se caracteriza por la complejidad y el cambio. Formas nuevas de competencia, tecnologías que cambian rápidamente y mayores expectativas de los clientes se combinan y afectan a las empresas en formas complejas e impronosticables. El trabajo estratégico de la gerencia media, por consiguiente, se ha ido haciendo cada vez más multifacético. En esencia, ha pasado de sólo promover la estabilidad a enfrentar una complejidad cada vez mayor.

Aun cuando la realidad es más reiterativa y constante, uno alcanza a ver el proceso como uno que inicia con una síntesis o diagnóstico del contexto estratégico. Al desempeñar este papel, los gerentes medios adquieren un sentido del significado de la estrategia del entorno. Las ambigüedades y complejidades que enfrenta la empresa pueden plantear dudas en cuanto a

"cómo" se debe descargar la estrategia de la empresa o, más fundamentalmente, a "qué" cambios o adiciones necesita la estrategia, cuando las implicaciones giran principalmente en torno a la pregunta del "cómo", la facilitación se dirige hacia la instrumentación adaptada de la estrategia. Por otra parte, cuando la complejidad del entorno plantea interrogantes respecto al "qué" de la estrategia, la experimentación y el aprendizaje respaldados por medio de las actividades mediadoras de la gerencia media proporcionan la inteligencia necesaria para abogar por iniciativas estratégicas nuevas.

Así pues, los gerentes medios pueden capitanear un barco que flota precariamente en la confluencia que presenta la corriente de fuerzas deliberadas y emergentes. Sea que la corriente es rápida, sea que es relativamente lenta, permanecer a flote entre los problemas es un desafío permanente.

Así pues, las funciones estratégicas de la gerencia media tienen que ver con el cambio: entender la necesidad de cambiar ( **sintetizar** ); prepararse para ello ( **facilitar** ), estimularlo ( **impulsar** ) y, en última instancia, administrar el proceso ( **instrumentar** ). Los gerentes medios sintetizan la información nueva, evalúan el contexto estratégico y, con ello, influyen en la comprensión de la estrategia y de todos los cambios que se comparte dentro de la empresa. La síntesis se desarrolla de las interacciones con los mandos superiores en el papel de paladín, así como de la participación operativa para facilitar e instrumentar los papeles. La síntesis brinda a los administradores una perspectiva estratégica respecto a las capacidades existentes y en progreso en la empresa.

Los administradores pasan al papel de facilitar cuando aplican su comprensión de la estrategia como guía para nutrir los esfuerzos creativos de los subordinados. La propugnación, a su vez, se genera de una combinación de facilitar y sintetizar, cuando los administradores casan las capacidades nacientes con las oportunidades en el contexto estratégico emergente. Cuando son

ratificadas por la alta gerencia para su instrumentación, las iniciativas del ciclo de la propugnación conducen a la acumulación de capacidades nuevas.

Sea impuesta desde arriba o propugnada desde el interior, la responsabilidad de la gerencia media es instrumentar la estrategia y, en el proceso, cambiar la forma en que se aprovechan las capacidades existentes. Las iniciativas se forman en un contexto una forma compartida de entender la estrategia que nace de las interacciones de la gerencia media con quienes están en el exterior, y también quienes están arriba y abajo de ellos en la empresa. La experiencia obtenida mediante la instrumentación de iniciativas nuevas vuelve a alimentarse en esta síntesis constante del contexto estratégico.

Si el acto de ser promotor del cambio en la empresa representa la culminación de un proceso que aumenta las innovaciones y amplía el repertorio de capacidades estratégicas de la empresa, el de sintetizar representa la génesis del proceso. Sintetizar el significado estratégico de hechos e información emergente es algo que los administradores hacen todo el tiempo, en forma natural, como parte de sus actividades diarias, compartiendo ideas, sosteniendo conversaciones, reportando resultados a sus superiores y así sucesivamente. Es el fundamento para que los gerentes medios puedan desempeñar efectivamente sus otros roles estratégicos.

Advertir que la síntesis se presenta de manera natural o automática, sin embargo, no implica en absoluto que todos los administradores desempeñen el papel con igual calidad o, siquiera, de manera adecuada. Se trata de un proceso inherentemente subjetivo que requiere aptitudes intelectuales e interpersonales.

En lo intelectual, los administradores plantean y revisan constantemente la forma en que entienden la situación estratégica. En lo interpersonal, influyen en la forma compartida de entender la estrategia dentro de la empresa, por medio de

Apoyo de la alta gerencia	Adoptar sólo en algunas áreas
Una actitud positiva	Una actitud vigilante
Acuerdos	Hacer sus propias cosas
Deseo de comunicación	Datos aislados
Entender los procesos	Adivinar
Identificar oportunidades de error	Detectar errores en productos terminados

## **CALIDAD MAS ETICA**

El público se preocupa por la ética en los negocios generalmente en asuntos relacionados con desfalcos, dar o aceptar sobornos o envenenar la atmósfera. Estos ejemplos sugieren problemas éticos gerenciales, aunque consisten sólo en violaciones a leyes bien definidas, reglas y códigos de conducta.

Por otro lado, la mayoría de las veces los gerentes citan ejemplos relacionados directamente con prácticas rutinarias en los centros de trabajo. Sus preocupaciones éticas son acerca de las relaciones entre personas y responsabilidades, donde las decisiones correctas no están perfectamente claras, y no existen reglas rápidas y precisas que seguir.

Existe un juego de relaciones y responsabilidades que concierne directamente a los empleados e incluye áreas como disciplina, evaluación de desempeño,

seguridad en el empleo y administración de sistemas de recompensa. Otro juego se refiere a clientes y proveedores, e incluye aspectos muy intrincados de elementos como tiempos de entrega, calidad y precio. También se generan problemas éticos cuando los gerentes tienen conflicto de valores con sus superiores o sus compañeros, sobre temas como estrategia, metas, políticas y administración.

Cualquiera que sea el punto de vista, tener ética significa hacer mejores negocios. Los gerentes y organizaciones que tienen éxito toman la ética muy en serio. Razonan cuidadosamente los dilemas de ética a los que se enfrentan, hasta lograr soluciones aceptables. Algunas organizaciones y algunos gerentes parece tener éxito por largos períodos, a pesar de prácticas escondidas poco éticas. Sin embargo, finalmente se sabe de directivos caídos y organizaciones destruidas que son el último resultado de esa falta de ética.

#### **PERCEPCION DEL PERFIL**

¿Que puede se puede aprender del perfil recién trazado que permita mejorar la capacidad gerencial más efectivamente? Es posible hacer muchos descubrimientos si se siguen las siguientes recomendaciones:

- Aceptar el hecho de que el perfil es propio y de nadie más. Refleja algunas de sus fuerzas y debilidades como gerente. No es un instrumento científico pero lo deja en una posición más favorable para ver cuáles son las mejoras necesarias para su estilo.
- No existe el perfil modelo. Las pruebas de campo indican que todos los gerentes tienen, cuando menos, un área débil.
- Es altamente beneficioso comparar y discutir el perfil personal con el de algún

otro gerente con el que se lleve una buena relación.

- Es normal para un gerente el tener ocho o más categorías en la parte alta y dos o tres áreas débiles, que siempre han sido como "puntos ciegos" que han evitado que alcance su potencial completo. En muchos casos, estos puntos débiles tienen un impacto negativo muy sutil en categorías en las que, de otra manera, el individuo sería excelente.
- Cuanto más estudie y compare el perfil personal, se podrán encontrar conocimientos más valiosos.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Albright Mary y Carr Clay, Los 101 errores más comunes de los gerentes y como evitarlos, Prentice Hall, México, 1994.
2. Bower I. Joshep, Oficio y arte de la gerencia, Norma, Colombia, 1995.
3. Ciampa Dan, liderazgo Industrial, Legis Editores S.A., Colombia, 1990.
4. Crosby B. Philip, Calidad total, McGraw Hill, México, 1990.
5. Cross Michael, Estructura empresarial, Legis Editores S.A., Colombia, 1990.
6. Cher Holton Billy, Curso breve para gerentes, Paidos Empresa 22, México, 1995.
7. Deslen Gary, Organización y administración, Prentice Hall, México, 1996.
8. Drucker Peter, Gerencia para el futuro, Norma, Colombia, 1996.
9. Floyd Steven y Wooldridyo Bill, La gerencia intermedia, Prentice Hall, México, 1997.

10. Fuller George, Respuestas rápidas para los gerentes, Prentice Hall, México, 1996.
11. Goldratt Eliyau M., Un proceso de mejora continua, publicaciones Castillo, México, 1993.
12. Hammer Michael y Champy James, Reingeniería, Norma, Colombia, 1994.
13. Ishikawa Kaoru. Introducción al control de calidad, Díaz de Santos, Madrid España, 1994.
14. Ishikawa Kaoru, ¿Qué es control total de calidad?, Norma, Colombia, 1994.
15. Kast Fromont E. y Rosenzweig James E., Administración en las organizaciones, McGraw Hill, México, 1985.
16. Labovitz George y Shang Chang Yu, Como hacer realidad la calidad, Díaz de Santos, México, 1995.
17. Manganelli Raymond L. Y Klein Mark M., Como hacer reingeniería, Norma, Colombia, 1997.
18. Noer David M., El cambio en las organizaciones, Prentice Hall, México, 1996.
19. Quinn Robert E., Sabiduría para el cambio, Prentice Hall, México, 1997.
20. Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Limusa, México, 1995.
21. Sponda / Cencade, Herramientas gerenciales de calidad, Cencade, México, 1995.

22. Steines George A., Planeación Estratégica, CECSA, México, 1993.
23. Stoner A.F. James y Freeman Edward, Administración, Prentice Hall, México, 1994.
24. Strauss George y R. Saylos Leonard, Personal, Prentice Hall, México, 1985.
25. Sando Eduardo, La magia de trabajar en equipo, Edit. SPA, Madrid, 1997.
26. Vanden Erve Marc, El futuro de la gerencia, Legis editores S.A., Colombia, 1990.
27. Waller Jenny y Allen Burns Andrew, Manual de administración de la calidad, Panorama, México, 1995.