



*Lucio Lescano Duncan*

LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO,  
LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS  
INTERMEDIOS EN LAS ORGANIZACIONES  
DE SERVICIO





## CUADERNOS CONSEJO EDITORIAL

### Presidente

D. Enrique de Sendagorta

D. Horst Albach (Universidad de Bonn)  
D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)  
D<sup>a</sup> Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)  
D. Tomás Calleja Canelas (Presidente de Fiatlux)  
D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA)  
D. Ricardo Crespo (Universidad Nacional de Cuyo y Universidad Austral)  
D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona)  
D. Santiago García Echevarría (Universidad de Alcalá)  
D. Agustín González Enciso (Universidad de Navarra)  
D. Nicolás Grimaldi (Universidad de París-Sorbona)  
D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)  
D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid)  
D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)  
D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)  
D. Leonardo Polo Barrera (Universidad de Navarra)  
D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid)  
D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)  
D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)  
D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)  
D. Guido Stein (IESE)

### Director

D. Agustín González Enciso

### Subdirector

D. Alfredo Cruz

### Editoras

D<sup>a</sup> Marina Martínez  
D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Cristina Bozal

### Editor Asociado

D. Iñaki Vélaz (CAN)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N<sup>o</sup> 114 febrero de 2011  
© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra  
31080 Pamplona. España  
e-mail: [cbozal@unav.es](mailto:cbozal@unav.es) y [marina@unav.es](mailto:marina@unav.es)  
[http:// www.unav.es/empresayhumanismo](http://www.unav.es/empresayhumanismo)  
Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.  
ISSN: 1139-8698  
Depósito Legal: NA-638/1987  
Diseño y producción: IDAZLUMA, S.A.  
Impreso en España



Impreso en papel  
certificado que  
proviene de bosques  
gestionados de forma  
sostenible y fuentes  
controladas

PEFC  
PEFC/14-38-00032





## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>II. EL ENFOQUE DE SERVICIO</b> .....	<b>11</b>
1.La importancia del enfoque de servicio .....	11
2.Comprender la “lógica de servicio” .....	15
3.Primer servicio, luego ganancia .....	26
4.La globalización y la necesidad de un cambio de paradigma para orientarse al servicio .....	32
<b>III. LOS EJECUTIVOS INTERMEDIOS</b> .....	<b>45</b>
1.La situación de los ejecutivos intermedios .....	45
2.Los nuevos roles de los ejecutivos intermedios .....	60
3.El pilar del nuevo nivel intermedio: un “liderazgo orientado al servicio” .....	74
4.Las dimensiones de la organización, los roles de los ejecutivos y el liderazgo orientado al servicio .....	83
<b>IV. LA FORMACIÓN DE LOS EJECUTIVOS INTERMEDIOS</b> .....	<b>93</b>
1.Por qué formar a los ejecutivos del nivel intermedio .....	93
2.Cómo formar a los ejecutivos del nivel intermedio con una orientación al servicio .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>99</b>







## Nota Biográfica

Lucio Lescano Duncan es Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (2010) por el Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra. Desde el año 2001 es Director General de CAME, Instituto de Formación y Perfeccionamiento Directivo en Lima, Perú. En los últimos 15 años ha enfocado su investigación en las áreas de gobierno de organizaciones de servicio, gestión y satisfacción de clientes, formación y liderazgo de mandos intermedios. Es bachiller en Ciencias Marítimas, calificado en Ingeniería electrónica y comunicaciones por la Escuela Naval del Perú. Obtuvo un Master en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico.

Su labor académica comenzó en 1989 en la Universidad del Pacífico, donde dictó asignaturas en la Facultad de Administración, en la Escuela de Postgrado y en el Centro de Desarrollo Gerencial. Actualmente trabaja como profesor en CAME y en Institutos de la Red de Formación en Dirección Intermedia en Latinonamérica.

Es miembro del *Center for Excellence in Service* de la Escuela de Negocios Robert H. Smith de la Universidad de Maryland, donde también se ha desempeñado como Scholar Research. Participa en *The Frontiers in Service Conference*, evento internacional anual organizado por la Universidad de Maryland, en el que ha intervenido como panelista y expositor. Es autor del libro *La Disciplina del Servicio, cómo desarrollar una cultura orientada al cliente*, editado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.







## I. INTRODUCCIÓN

La gran preocupación de la empresa de servicios moderna es orientarse cada vez con mayor precisión a sus clientes para conseguir su satisfacción y lealtad. Y para ello se requiere lograr su confianza y admiración. Con este propósito, se deben gestionar apropiadamente diversos factores en la organización, como el impulso de la innovación, el uso de tecnologías de información y, concretamente, la creación de valor. Sin embargo, consideramos que el gran factor a dirigir con una mejor proyección es el factor humano. He ahí el principal reto de las gerencias de la nueva empresa de servicios, tanto de la alta dirección como de la intermedia. En el campo de los servicios, las personas, con sus capacidades, actitudes y valores, se convierten en la piedra angular para proporcionar un servicio auténtico y de calidad a cada cliente. Sin un enfoque consistente orientado a la persona, no será posible desarrollar la capacidad de servir al cliente en la organización.

En esa línea de pensamiento, en el presente cuaderno nos centraremos en la dirección intermedia. El ejecutivo intermedio es el enlace entre el propósito de la estrategia impartida por la alta dirección y la acción de la empresa al brindar el servicio, que los empleados ejecutarán bajo el liderazgo –precisamente– del mando intermedio. Se trata de los denominados jefes y supervisores. Y en ese sentido, estos merecen una urgente y especial atención. De esa manera, la empresa podrá ponerse a tono con las nuevas exigencias de sus clientes y hacer frente a los competidores no solo con un enfoque estratégico de la mercadotecnia, o desde una visión técnica de los recursos humanos. Más bien, lo hará con un enfoque integrado que sitúe al factor humano como el pilar del trabajo.



LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO, LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Lucio Lescano Duncan

7



Son los ejecutivos intermedios quienes dirigen a los empleados y, sin embargo, son también quienes menos ayuda han recibido para lograr los comportamientos y desempeños idóneos de sus subordinados. Tampoco se ha considerado la forma en que estos ejecutivos pueden apoyar un funcionamiento eficiente y coherente de la empresa de servicios, dejando de lado enfoques utilitaristas<sup>1</sup>, para reparar más bien en los aspectos éticos y sociales. Porque la atención a la persona y su desarrollo en la empresa de servicios no ha de verse, pues, como una simple moda. Por el contrario, se trata de un enfoque inteligente para alcanzar la verdadera capacidad organizacional frente a un entorno de mayor exigencia. Y para lograr esta capacidad que se sustenta en el servicio, se debe atender a los ejecutivos intermedios, ya que son los encargados de impulsar esta orientación.

La alta dirección es responsable de la orientación general y de la estrategia, pero no está en sus manos lograr que el enfoque de servicio específico se transmita dentro de la estructura interna. Para consolidar esta orientación, los ejecutivos intermedios deben previamente adquirir una efectiva influencia sobre sus colaboradores. Por eso, estos mandos son los que reclaman con prioridad una atención de parte de la alta dirección.

En definitiva, los problemas importantes de la empresa moderna de servicios están relacionados directamente con el desempeño de los ejecutivos intermedios. La carencia de determinadas habilidades y la falta de una adecuada orientación y desarrollo están influyendo sustancial-

---

1 El enfoque utilitarista persigue un bien meramente instrumental, es decir, un bien que solo está en referencia a otras cosas, y nunca un bien en sí mismo. Aplicamos el término considerando que hay empresas en las que los mandos intermedios no dirigen a los empleados buscando su mejor desempeño y también su desarrollo personal, sino que más bien les ordenan realizar tareas para generar resultados o eficiencia, sin importar qué ocurre con ellos al acabar su trabajo.





mente en la actitud y comportamiento de esos ejecutivos. Concretamente, esta situación afecta al ambiente organizacional y a la forma en que los empleados se desempeñan. Desde nuestra perspectiva, la formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios, la orientación que reciben de la alta dirección y el compromiso que asumen, son aspectos fundamentales para el cumplimiento de sus roles en el despliegue de su liderazgo y de su aportación a la organización.

Cabe destacar que, en la actualidad, el campo de los servicios ocupa un lugar relevante en la gestión empresarial, debido a que es factor clave en la marcha de cualquier institución. Se realizan diversas investigaciones y estudios acerca de la gestión de servicios, a fin de ofrecer nuevas propuestas a las empresas del propio sector, así como para ayudar a empresas u organizaciones de otros sectores a adaptarse a la creciente demanda y exigencia del entorno global. Somos conscientes de que toda organización, independientemente de su tipo, tamaño, sector o mercado, debe proporcionar un auténtico servicio a sus clientes.

En el sector de servicios se presenta un nuevo escenario para los mandos intermedios. Nuevos retos les reclaman una mejor preparación y un mayor desarrollo de habilidades y cualidades personales, motivándonos a buscar nuevas vías para su orientación y formación. Nuestro planteamiento considera que los ejecutivos del nivel intermedio de las organizaciones de servicios de mano de obra intensiva<sup>2</sup> constituyen un

2 La Organización Internacional del Trabajo considera en su clasificación sobre los tipos de trabajo a aquellas organizaciones que se caracterizan por una “mano de obra intensiva”, es decir, una mayor presencia de la labor de personas. Asimismo, la Unión Europea también clasifica los tipos de trabajo en el sector servicios y considera a aquellos denominados *labour-intensive service*, que son equivalentes a los señalados por la OIT. Las industrias intensivas en mano de obra incluyen a los restaurantes, hoteles, o la minería, entre otros. Véase Directiva del Consejo de 30 de enero de 2007, con referencia al artículo 106 de la Directiva 2006/112/CE (Diario Oficial L22 de 31/1/2007).





factor esencial para poner en práctica una estrategia enfocada al cliente. Su presencia e influencia gravita en el desempeño y desarrollo de los empleados. Es en este nivel donde los ejecutivos ejercen la orientación al servicio e influyen de modo específico en la motivación y comportamiento de los empleados. Ahí ejercen el liderazgo para convertir la misión y la estrategia de la empresa en acciones concretas que cumplen con lo que se ofrece a los clientes: su influencia es decisiva para la satisfacción de los clientes. Ellos favorecen también la gestión del servicio interno, factor fundamental para fomentar un desempeño enfocado en el cliente y para la consecución de óptimos resultados. Por ello, consideramos imprescindible estudiar con detenimiento la situación de los ejecutivos del nivel intermedio y partimos de la premisa de que la orientación al servicio debe ser la base de su gestión. Para ello, primero deben incorporar el enfoque del servicio como una filosofía de trabajo en la organización y, al mismo tiempo, como una actitud en su labor directiva. Así, podrán encauzar con coherencia los aspectos técnicos y de gestión propios de esta orientación.





## II. EL ENFOQUE DEL SERVICIO

### 1. La importancia del enfoque del servicio

En los últimos 25 años las organizaciones se han preocupado cada vez más por el servicio que proporcionan a sus clientes. Al acentuarse la competencia mundial entre productos, los enfoques de calidad han virado progresivamente hacia la calidad del servicio como elemento de mejora y de diferenciación. Peters y Waterman, en su obra *In Search of Excellence*, establecieron el servicio al cliente como una forma especial de diferenciación y una ventaja competitiva<sup>3</sup>. Garfield, al analizar la conclusión del *Strategic Planning Institute* (SPI), afirmó que en los años noventa, el servicio era, en muchos casos, el único camino hacia la excelencia competitiva, pues las compañías ya no podían competir exclusivamente sobre la base de sus productos<sup>4</sup>. Desde entonces, muchas empresas se han dado cuenta de que la innovación no basta para ser competitivos. De igual forma, quienes proveen servicios han visto la necesidad de desarrollar un profundo enfoque hacia el cliente. Heskett, a finales de los ochenta, daba cuenta del inicio de una nueva revolución que generaba mayor productividad, con una amplia variedad de servicios altamente adecuados a los clientes y con unos costos convenientes<sup>5</sup>. Y a finales de los noventa, Kanter nos indicaba que la revolución del servicio supone algo más que garantías limitadas y entrenamiento en sonrisas<sup>6</sup>.

3 Peters, T. y Waterman R. (1991), pp. 155-166.

4 Garfield, C. (1992), p. 209.

5 Heskett, J. (1988), p. 240.

6 Kanter, R.M. (1999), p. 141.



Se ha producido un crecimiento vertiginoso de la demanda en el sector de servicios, no solo en los países desarrollados, sino también en los países en vías de desarrollo. Según estadísticas, en la década de los noventa, los servicios representaban de dos a tres cuartas partes del producto nacional bruto de Estados Unidos y de otros países industriales<sup>7</sup>. Los servicios tienen un papel clave en la calidad y rapidez del desarrollo económico. En los últimos años, el sector servicios está representando las dos terceras partes del producto nacional bruto de los países desarrollados. También se ha convertido en un importante generador de empleo en las economías nacionales, con más del 50% del total del empleo e incluso el 80% en algunas de ellas<sup>8</sup>. El auge de los servicios está teniendo lugar también en las economías emergentes. La mayor demanda de servicios, así como la facilidad para invertir en algunas actividades específicas de este sector, debido a que no requieren grandes inversiones en maquinaria, parecen haber influido en este crecimiento a nivel mundial. Asimismo, la orientación hacia la calidad de servicio en las organizaciones se ha convertido en un arma competitiva.

En efecto, el éxito para un negocio de servicios se ha entendido en términos de clientes que repiten su compra, lo que significa la obtención de su lealtad y, en consecuencia, la recomendación que dan a otras personas. Así, el negocio puede conseguir nuevos clientes con mayor rapidez. En este esfuerzo, el servicio como un desempeño o intangible se ha convertido en un elemento decisivo, pues permite implementar adaptaciones y atenciones específicas para cubrir necesidades concretas.

Otros factores que han contribuido a este auge y desarrollo de los servicios son la apertura de mercados y la conformación de bloques y

7 Lovelock, C. (1997), p. 3.

8 Stephenson, S.; Findlay C. y Yi, S. (2002), p. 1.





alianzas comerciales alrededor del mundo, las políticas de desregulación de los países y los avances en tecnologías de telecomunicaciones como Internet<sup>9</sup>. Sin embargo, en los últimos años parece que este desarrollo se ha detenido y se observa que aún hay mucho por hacer para impulsar los servicios. En la Conferencia anual del 2008 “*The Frontiers in Service Conference*”, organizada por la *American Marketing Association* y la Universidad de Maryland, el presidente de la Coalición de las Industrias de Servicios de los Estados Unidos señaló que los servicios involucran el 70% de la economía global, pero solo un 20% del comercio global. Esto ocurre debido a las barreras existentes y a la poca efectividad de las organizaciones encargadas de fomentar este sector. En la última década no se han podido lograr los acuerdos necesarios entre países a nivel multilateral. Existen diferentes causas, entre las que prevalece la voluntad política y el proteccionismo existente en la mayoría de las naciones. El director general del Organismo Mundial del Comercio afirmó, en octubre del 2007, en la *London School of Economics*, que las ganancias de una mayor apertura del comercio de servicios excederían con creces a las ganancias de la apertura del comercio de productos. El sector de servicios, pues, tiene un gran potencial para la generación de empleo y la atención a las necesidades mundiales. Se espera que su desarrollo pueda continuarse en los próximos años. Asimismo, será necesario desarrollar con mayor visión a las organizaciones del sector de servicios.

Por tanto, la sociedad de servicios en la que vivimos presenta mayores retos a las empresas. Predomina cada vez más el conjunto de beneficios que acompaña a un producto o servicio determinado. Como señala Henkoff, lo que más cuenta es el servicio incluido, la forma en la cual se diseña y se entrega, se factura y se empaqueta, se explica y se insta-

---

<sup>9</sup> Lovelock, C. (1997), pp. 5-9.





la, se repara y se renueva<sup>10</sup>. Pasa a ser determinante no solo el servicio al cliente propiamente dicho, sino también otros desempeños y ayudas, la rapidez, la solución de problemas, el trato personal, es decir, un nuevo paquete de beneficios intangibles. Asimismo, la actitud de servicio y la forma de relacionarse resulta determinante en la provisión de estos beneficios. Es una época en la que lo intangible se convierte en el centro de atención. Como afirma Levitt: “Lo que estamos vendiendo y lo que cuenta no es tanto el objeto genérico esencial, sino toda la serie de satisfacciones con las cuales lo rodeamos”<sup>11</sup>. Tarde o temprano, al incrementarse la competencia, tanto los productos como los servicios se convierten en elementos genéricos y resulta decisivo buscar la diferenciación. Por tanto, la ventaja competitiva ha de hacer hincapié en el desempeño de nuevos y mejores elementos de servicio.

Los productos, tangibles por naturaleza, requieren incorporar beneficios nuevos a través de los servicios. Es lo que se suele denominar la “propuesta de valor para el cliente”<sup>12</sup>. Se trata de un arreglo de ventajas o beneficios para los clientes. Igualmente, un servicio rodeado de otros servicios aumenta los beneficios del cliente y hace más sólida su relación.

De esta forma, se cuenta con la posibilidad de competir con mejor perspectiva. Al proporcionar mayor atención a los clientes, a su satisfacción y a sus requerimientos específicos, las relaciones con ellos se hacen más duraderas. El enfoque de servicio es importante porque desarrolla la capacidad de la empresa para proveer los intangibles. Así, es posible mantener y proyectar su competitividad en el exigente mercado global.

---

10 Henkoff, R. (1994), p. 69.

11 Lovelock, C. (1997), p. 59.

12 Horovitz, J. (2006), p.23.





## 2. Comprender la “lógica del servicio”

¿Qué se ha de entender por la “lógica del servicio”? No entenderlo provoca graves errores a la hora de dirigir las organizaciones. Esto ocasiona, a su vez, consecuencias negativas para los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad en su conjunto. Selznick afirmaba que la mayoría de las organizaciones trabaja casi siempre por debajo de su potencial máximo<sup>13</sup>. Creemos que esta idea aún es vigente en esta época de servicios que reclama mayor esfuerzo del personal. Las empresas del sector de servicios, además de no desarrollar ese potencial, propician actitudes y comportamientos incoherentes. Por un lado, se destinan importantes sumas de dinero a la publicidad o la tecnología. Por otro, no se invierte con ese mismo entusiasmo en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados y ejecutivos. También predomina el deseo de que las personas actúen con gran solvencia según unas normas o procedimientos. Pero se deja de lado el rol de la cultura y el liderazgo, que son factores influyentes en la actuación de las personas en la empresa y en el despliegue de sus capacidades. Hace falta mejorar la dirección de las organizaciones de servicios y eso obliga a entender su lógica. En ese contexto, el ejecutivo intermedio desempeña un papel de primer orden.

Lovelock argumenta que la mejor definición de servicio quizás sea la de la compañía *FedEx*: “Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han adquirido”<sup>14</sup>. A menudo, los servicios, como desempeños, son descritos como intangibles efímeros. Significa que no se pueden adquirir todos los elementos de un servicio ni llevarlos al hogar para consumirlos, como en el caso de los productos. Los servicios no

13 Selznick, P. (1957), pp. 8-10.

14 Lovelock, C. (1997), p. 57.



son objetos; no se poseen sino que requieren ser experimentados. Claro que, para su creación y entrega, emplean algunos elementos tangibles. Pero lo que nos interesa destacar es que el servicio de mano de obra intensiva nace desde la persona misma y se ve influido por el ambiente interno de la organización. El servicio se convierte en un conjunto de acciones y reacciones concretas de los empleados, que dan lugar a resultados que se obtienen por medio de la vivencia de ciertas experiencias. Se puede afirmar que el servicio o intangible es inseparable de la persona que lo entrega. Esto resulta fundamental para entender la lógica a seguir para la prestación de este tipo de servicio.

Berry enfatiza que los servicios son acciones más que objetos; son hechos, desempeños y esfuerzos, por tanto, difíciles de evaluar antes de ser adquiridos. Por ello, la noción de servicio ha conducido al estudio de la gestión del servicio desde la escenificación de una obra teatral, es decir, efectuando el análisis desde la dramaturgia<sup>15</sup>. Se trata de un análisis sociológico que facilita la comprensión del tipo de trabajo social y físico que se presenta en los intercambios que lleva a cabo una empresa de servicios, con el fin de lograr la satisfacción del cliente. A través de este estudio, los investigadores han tratado de simplificar la complejidad que presentan las interacciones humanas, los roles y los desempeños de las personas.

En los servicios, los clientes compran una promesa, algo que se debe cumplir a través de un desempeño, y confían en que la empresa entregará lo prometido. Al proveer los empleados el servicio, el desempeño y la actitud que muestren resulta inseparable del concepto que los clientes se formen de la organización. Por ello, se puede afirmar que un

15 Grove, J. S. y Fisk, R. P. (1983), "La dramaturgia del intercambio de servicios: un marco de referencia analítico para la mercadotecnia de servicios", en Lovelock, C. (1997), *Mercadotecnia de servicios*, pp. 97-104.





vendedor inepto significa para el cliente una empresa inepta, como una enfermera prepotente significa para el paciente una clínica prepotente; son realidades imposibles de separar. Horovitz sostiene que no es suficiente con definir el concepto del servicio a brindar, ya que ese es solo el primer paso<sup>16</sup>. Es algo así como conformarse con adquirir un conocimiento teórico sin atender a su aplicación práctica. Hace falta desarrollar la capacidad de proporcionar el servicio a los clientes. Esto es lo que se denomina la “dimensión elemental” de un servicio: su confiabilidad, la capacidad de proveerlo con efectividad, cumpliendo con unos estándares. Esta situación se refleja con mayor claridad en los servicios de mano de obra intensiva, caracterizados por una interacción continua entre empleados y clientes. Este tipo de servicio se sostiene en las capacidades fundamentales de la persona y, por tanto, abarca sus dimensiones esenciales: su modo de hacer y su modo de ser. El servicio no solo tiene que ver con el desempeño de una tarea, sino que influye también en el modo de tratar y relacionarse con los demás, que depende del modo de ser de la persona. No es posible separar el servicio de quien lo brinda, pues la persona, al proporcionar un servicio, manifiesta los distintos rasgos de su carácter y de su estilo.

Eigler y Langeard, en su análisis de cómo se elabora un servicio, plantean un concepto denominado “servucción”<sup>17</sup>. Conciben el servicio como la resultante de la interacción de tres elementos: el cliente, el soporte físico y el empleado. Esa resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente, es decir, el servicio que se le proporciona. Por ejemplo, así como se trata de recibir el paquete en estado correcto y en el tiempo debido, como es el caso de la compañía *FedEx*, en un hotel se trata de brindar la comodidad adecuada para la

<sup>16</sup> Horovitz, J. (2006), p. 53.

<sup>17</sup> Eigler, P. y Langeard, E. (1989), pp. 10-15.



estancia, un servicio confiable y una experiencia grata. Berry, de modo semejante, expone su idea de servicio diciendo que se lleva a cabo a través de la mezcla de las acciones de servidores y clientes, con el uso de equipos, materiales y otras facilidades<sup>18</sup>. Aquí se trasluce la complejidad humana del servicio. Dejando de lado los equipos y materiales que se pueden obtener de diversas formas, la batalla decisiva frente a los clientes y los competidores se libra en lo que hagan los servidores con los clientes.

Por ello, la experiencia compartida por el cliente y los empleados, así como las experiencias compartidas por los integrantes dentro del ambiente de la organización, se convierten en elementos cruciales. Schneider menciona que la cultura de la experiencia del empleado será la cultura de la experiencia del cliente<sup>19</sup>. Esta idea nos permite apreciar la influencia que tiene la realidad interna de la empresa sobre las personas que brindan un servicio. En el ambiente interno se producen, además de la operación o el desempeño, los comportamientos que se encuadran dentro de la dimensión social, humana y ética de la organización. Estos comportamientos son determinantes para la generación de los valores intangibles que proporcionan los empleados a los clientes. En la medida en que la satisfacción del cliente depende más de su experiencia y de las relaciones cliente-empleado, como en el caso de la industria hotelera, habrá una mayor complejidad en la dirección. De hecho, en los hoteles, la experiencia de los huéspedes es la clave para mantener la ventaja competitiva. Por eso, el ambiente interno y el ejecutivo que lo conduce son esenciales para que los empleados experimenten un trabajo atractivo, una convivencia grata y una atmósfera de

---

18 Lovelock, C. (1997), p. 16.

19 Schneider, B. y Bowen, D. (1995), p. 240.





confianza. Todo ello favorecerá la relación de los empleados con los clientes.

La idea de “servucción” busca trazar la lógica diferente que tienen los intangibles en relación a los productos. Incluye el sistema de organización y el ambiente interno como elementos importantes. Ponemos en relieve tanto la organización como el ambiente interno y quienes actúan en este, pues ellos afectan a la creación y la entrega de los servicios. Como señalan algunos investigadores, las actividades internas que experimentan los empleados, así como el servicio que reciben de otras áreas y las competencias de sus compañeros de trabajo, simbolizan el tono, el clima en el que se desempeñan para entregar una alta calidad de servicio al cliente. Los comportamientos de un liderazgo orientado al servicio y la calidad de servicio interno que reciben los empleados influyen en el modo en que se comportan con los clientes, lo cual está relacionado con la satisfacción que les brinden y, por consiguiente, con las ventas<sup>20</sup>. El ambiente interno añade una mayor complejidad a la gestión de los servicios en comparación con la gestión de la producción de los tangibles.

Las organizaciones que, para proveer su servicio, dependen en un nivel elevado de los atributos de su personal, tienden a ser más difíciles de gestionar<sup>21</sup>. Es el caso de las empresas de servicios de mano de obra intensiva, que dependen en gran medida de las capacidades y comportamiento de su gente. Y el ambiente interno es, sin duda, un elemento de gran peso en cómo las personas se desempeñan y aplican su talento. Por esa razón se ha otorgado una mayor relevancia a los depar-

---

20 Schneider, B.; Ehrhart, M.G.; Mayer, D.; Saltz, J. y Niles-Jolly, K. (2005), pp. 1017-1018.

21 Lovelock, C. (1997), p. 39.





tamentos de recursos humanos. Estos deben establecer mejores prácticas para el desempeño y desarrollo de los empleados y ejecutivos. Con el propósito de facilitar la nueva orientación hacia las personas, en los últimos años hemos visto cambios relevantes en esos departamentos. Incluso se ha optado por denominarlos departamentos de “gestión de personas”, o “gestión del talento”, o “gestión del capital humano”, entre otros sugestivos nombres. Otro esfuerzo para la gestión de intangibles ha sido la práctica del “marketing interno”, con el fin de asegurar que los empleados comprendan y acepten los programas de marketing externo y los esfuerzos que se hacen para ganar y retener clientes<sup>22</sup>. El sustento de esta actividad ha estado en que no todos los empleados de la empresa cuentan con una clara orientación hacia el cliente y no se consideran involucrados en contribuir a su atención y satisfacción. Ellos deben sentirse satisfechos en su ambiente de trabajo, en las relaciones con sus compañeros, y con todos los niveles jerárquicos, así como con la organización en su condición de empleador<sup>23</sup>. El aporte del “marketing interno” es importante, pues se enfoca en los empleados de todas las áreas y en las condiciones que deben contemplarse para que se puedan dedicar a atender a los clientes y a satisfacerlos según la promesa de la empresa.

Para que los empleados encuentren el ambiente de trabajo propicio para la creación de la propuesta de valor y se centren en el cliente, la gestión eficaz de los departamentos de recursos humanos es un requisito básico. Se logran posibilidades interesantes para impulsar el desempeño de los empleados y el desarrollo de su potencial, de acuerdo con una determinada estrategia de servicio. Pero, más allá de estos

---

22 Grönroos, C. (2001), p. 332.

23 Grönroos, C. (2001), p. 334.





esfuerzos, es necesaria una cercana colaboración entre los distintos departamentos de la organización, lo que exige una nueva forma de dirigir de los mandos intermedios. Son ellos, principalmente, quienes van a facilitar la colaboración entre las personas de las diferentes áreas o departamentos, aspecto crítico en la gestión de servicios.

La gestión de los departamentos de recursos humanos es importante, pero no es suficiente. Asimismo, la implementación de otras iniciativas, como la del “marketing interno”, está prácticamente en las manos de cada ejecutivo del nivel intermedio. La dirección que ellos ejerzan implica que los empleados alcancen un aprendizaje y desarrollo personal y no solo se les otorguen recompensas monetarias. Por ello, consideramos como prioridad poner la atención en el desarrollo del mando intermedio, tanto de jefes como de supervisores. Estos se convierten en factor trascendental para fomentar la actitud y orientación de los empleados hacia el cliente, también para la creación de un ambiente interno centrado en el servicio y en la colaboración mutua. Las empresas disponen de muchas propuestas sobre el papel de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, siendo importantes, estas actividades no bastan. El rol de los mandos intermedios es esencial para operar con la lógica de servicio y consolidar este enfoque en la organización.

La lógica de servicio, pues, presenta mayores retos a la empresa. Esta complejidad no solo puede reducirse, sino que incluso puede transformarse en una fortaleza organizacional, en la medida en que los ejecutivos intermedios desempeñen su rol adecuadamente.

Berry plantea también unos principios básicos para hacer realidad y conducir la lógica de servicio: la confiabilidad, la recuperación y la justicia<sup>24</sup>. Confiabilidad significa cumplir con el beneficio prometido, ser

---

24 Berry, L. (1995), p. 78.





capaz de proveer el servicio sin alteraciones y de forma homogénea. La recuperación exige restablecer un servicio que ha fallado, lo cual le puede ocurrir a cualquier organización y a cualquier empleado. Y la justicia consiste en generar una relación honesta actuando según corresponde, favoreciendo una relación sólida. Este conjunto de principios reclama el desarrollo de la habilidad para el desempeño en servicios, así como un comportamiento ético. Es imposible mantener la confianza de un cliente sin estos tres principios clave.

Sin embargo, este investigador añade un cuarto principio: la “sorpresa”. Se refiere a un especial cuidado con los clientes durante la entrega del servicio<sup>25</sup>. La sorpresa es necesaria especialmente cuando una organización pretende distinguirse y promover lazos más firmes con sus clientes. Después de todo, un buen servicio tampoco asegura la diferenciación ni una relación duradera con los clientes. La confiabilidad es el resultado adecuado que esperan los clientes de los servicios que reciben. Pero además, los clientes también juzgan la entrega del servicio. Berry incluye la disposición para ayudar a los clientes, la rapidez, la capacidad de los empleados para generar confianza, la empatía y el cuidado personal hacia el cliente. Este cuarto principio, la “sorpresa”, plantea ir más allá de las expectativas del cliente. El investigador considera que las empresas enfocadas en el servicio no solo se preocupan por satisfacer a sus clientes, sino que también construyen relaciones sólidas con ellos. Para esto no existen fórmulas mágicas, solo hacen falta empleados competentes y comprometidos que saben y quieren proporcionar sorpresa al cliente, según cada situación y por medio de un cuidado determinado. La “sorpresa” está referida a proporcionar un trato especial a través de algún detalle o esfuerzo extra que el cliente pueda

---

25 Berry, L. (1,995), p. 89.





valorar. Si la sorpresa es juzgada de modo negativo por el cliente, por ejemplo, ante un descuido o comportamiento inapropiado de algún empleado, entonces estamos ante una situación que requiere ser enmendada. En este caso, se debe aplicar el principio de la recuperación del servicio. La sorpresa positiva se sustenta en la destreza y la disposición de los empleados. Para ello requieren una consistente orientación.

Kanter, por su parte, señala que “cumplir los requisitos del cliente y solucionar sus problemas, es decir, los aspectos de entrega y recuperación, son tan solo los primeros pasos y los más conocidos. Ahora debe añadirse la innovación a la mezcla de servicios, o sea, adecuarse al modo en que los clientes cambian sus expectativas y comportamientos”<sup>26</sup>. El elemento “sorpresa” del servicio, igual que la innovación, hacen ver la necesidad de avanzar con nuevas ventajas sobre las demás organizaciones, ofreciendo algo diferente o inesperado, apreciado por el cliente. También queda claro que la posibilidad de sorprender, como la de innovar, depende esencialmente de las capacidades y habilidades de quienes proveen el servicio.

No es sencillo lograr “sorprender” a un cliente o agregar beneficios inesperados e innovar. Exige inspiración y esfuerzo; no se puede llevar a cabo solo cumpliendo una tarea operativa, por muy bien hecha que esté. El elemento sorpresa hace ver el rol decisivo que tienen hoy los empleados que brindan servicios, especialmente en empresas de servicios de mano de obra intensiva. No es posible sorprender imitando lo que hacen otros. Tampoco es posible promover la sorpresa y la innovación por medio de meros procedimientos. Se necesita una clara y profunda convicción sobre la misión de la empresa, y estar capacitado y

---

26 Kanter, R.M. (1999), p. 141.



habilitado para llevarla a cabo. La aplicación de sorpresas positivas será posible en la medida en que se cuente con empleados convenientemente preparados y acertadamente orientados y dirigidos. En este análisis incluimos el requisito de que los empleados se encuentren satisfechos en su trabajo para que su desempeño se oriente hacia la satisfacción del cliente. Sin embargo, el enfoque de servicio requiere también que los empleados encuentren el desarrollo y apoyo necesario de sus jefes y supervisores. La orientación a los empleados del servicio se ha centrado fundamentalmente en un aspecto, importante pero no suficiente, referido a las políticas y prácticas de recursos humanos adecuadas para conseguir la satisfacción de los empleados. Las tareas de selección, capacitación y línea de carrera, entre otros, cumplen un papel relevante para la satisfacción del personal, pero no bastan para fomentar su compromiso ni determinados comportamientos. La dirección u orientación del comportamiento de los empleados de servicio requiere un trabajo cuidadoso de los mandos intermedios. Son ellos quienes pueden propiciar el desarrollo y el compromiso de los empleados y conseguir que sus desempeños y comportamientos agreguen valor. El modo de dirigir u orientar y el desarrollo del personal se convierten en los elementos primordiales para forjar su compromiso.

Una gestión integral del servicio ha de incluir el cuidado en el desarrollo de los empleados, aparte de la atención en el diseño y la realización de las tareas operativas. Henkoff argumenta “La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente requiere una nueva clase de trabajadores de servicio, individuos con capacidad de empatía, flexibles, que estén bien informados, que se expresen bien, que sean creativos y capaces de trabajar con niveles mínimos de supervisión”<sup>27</sup>. Aho-

---

27 Henkoff, R. (1994), p. 70.





ra que los clientes son más exigentes, no basta solo con prepararse para una tarea repetitiva, sino que es necesario contar con personas listas y dispuestas para afrontar los imprevistos. Es de vital importancia que los empleados sean capaces de manejar lo impredecible, así como de crear nuevas ideas, lo cual no se consigue con un simple entrenamiento para las tareas operativas.

Berry expone la necesidad de que los empleados sean responsables y posean simpatía y amabilidad; pide cualidades humanas y no solo la habilidad operacional de cumplir una actividad determinada. El rol de los empleados en la preparación y en la entrega del servicio, así como su comportamiento en las interacciones con otras personas, son determinantes para el cumplimiento de la misión y la promesa de servicio de la organización y los resultados que busca alcanzar.

Es fundamental entender el servicio según su naturaleza intangible y como una promesa a cumplir. Las características de los intangibles exigen de los empleados un adecuado comportamiento social y ético, además del cumplimiento de sus tareas operativas. E incluso es necesaria la presencia de motivos trascendentes<sup>28</sup> en el comportamiento de quienes proveen el servicio. Así, será posible contar con un compromiso responsable que favorezca las relaciones de confianza con los clientes y entre empleados. Es preciso que, previamente, dichos motivos trascendentes se encuentren en quienes dirigen y orientan al personal. Este entendimiento de los intangibles es un paso decisivo para la gestión de los ejecutivos intermedios. De ese modo, los empleados estarán preparados y tendrán la actitud de servicio adecuada para alcanzar los desempeños y comportamientos que se requieren. Los intangibles exi-

---

28 La presencia de motivos trascendentes conlleva el crecimiento de la apertura a las necesidades ajenas, es decir, el afán por ayudar a la satisfacción de las necesidades de otras personas. Pérez López, J.A. (2000), p. 103.





gen tanto la competencia como el compromiso de ejecutivos y empleados. Por eso, el enfoque y la lógica del servicio, especialmente en las organizaciones de servicios de mano de obra intensiva, se sostienen esencialmente en la persona misma y su desarrollo. Se basa en su competencia, carácter y compromiso; aunque el ambiente interno de la organización es también fundamental para este propósito.

### 3. Primero servicio, luego ganancia

Garfield plantea que lo que distingue a las empresas es la fuerza relativa de sus actividades encaminadas a brindar un buen servicio<sup>29</sup>. Llano señala, por su parte, que el nuevo indicador de cómo la empresa cumple con su finalidad es el servicio y no la ganancia puramente económica<sup>30</sup>. La empresa, para obtener utilidades, ha de cumplir la tarea prioritaria de proveer a sus clientes un servicio adecuado que genere su satisfacción. En la medida en que se mantenga e incremente la satisfacción del cliente, habrá mayor posibilidad de obtener ganancias económicas, e igualmente, se podrá generar mayor aprendizaje y desarrollo de los empleados. El modo de generar resultados económicos implicará, entonces, priorizar la orientación y los esfuerzos hacia las personas, tanto los clientes como los empleados. Son los empleados quienes, no solo con sus capacidades, sino también con sus actitudes y compromiso, hacen posible la entrega de servicios adecuados a los clientes. Por tanto, influyen significativamente en la obtención de los resultados económicos. De ahí la importancia de que quienes ocupan la alta dirección y la dirección intermedia adquieran una orientación consistente de servicio, de acuerdo con esta premisa: para obtener la ganancia econó-

29 Garfield, C. (1992), p. 209.

30 Llano, C. (1997), pp. 132-133.





mica, primero hay que servir debidamente a los clientes y proporcionarles el valor que esperan. De esa forma se podrá desplegar con coherencia una orientación al cliente en el interior de la empresa.

El servicio permite agregar mayor valor a la relación entre la empresa y el cliente. Ese valor exige la participación de todos los integrantes de la empresa de servicios. De esa forma, se favorece la posibilidad de obtener una mayor satisfacción del cliente, así como una mayor productividad en la organización. Cuanto mayor sea la productividad, mayor probabilidad existirá de mejorar los servicios que se ofrecen al cliente. En la medida en que se propicie el incremento de la productividad para la organización y la satisfacción del cliente, se tendrá mayor posibilidad de generar ganancias económicas, con lo cual se estará en mejores condiciones de servir y continuar sirviendo. En esto consiste el círculo virtuoso generado por empleados dirigidos adecuadamente por sus ejecutivos intermedios: “servir para ganar y ganar para servir”.

El principio de “servir para ganar” deja de lado el paradigma de la operación de compra-venta o de transacción en el campo de los productos, para concentrarse en la conducción de experiencias humanas de orden social y moral. En estas experiencias es importante tener en cuenta el manejo emocional y la capacidad de dominio personal, imprescindible para los proveedores de servicios. En los intangibles, la conducción de las experiencias del cliente exige, por tanto, una mejor preparación, un desarrollo personal y apoyo mutuo entre los proveedores del servicio. Así será viable continuar aumentando la capacidad de servir de la organización.

El principio de “servir para ganar” reclama humanizar la empresa. Pide cuidar de los aspectos sociales y éticos de la relación con clientes y empleados. Contribuye a fomentar relaciones de confianza en el ambiente interno de la organización. Este principio se sustenta en una filosofía y una política interna acertadas, y no solo una estrategia de





negocio hacia el mercado. Humanizar la empresa es buscar el bien común de quienes se vinculan con ella, lo cual demanda una conducción política adecuada, junto con un consistente cimiento ético. Empresas como *FedEx*<sup>31</sup>, *Ritz Carlton Hotels*<sup>32</sup> o *Singapore Airlines*<sup>33</sup> son ejemplos de organizaciones con una orientación al servicio sólida, que han generado gran valor económico gracias a una filosofía clara con una estrategia de negocio eficaz.

“Servir para ganar” requiere una cultura que se sustente en un conjunto de valores morales y sociales que proporcionen un particular modo de pensar, sentir y actuar dentro de la organización. Se trata de fomentar en los empleados los comportamientos coherentes que manifiesten el modo particular de la empresa al hacer y entregar sus productos y servicios, así como el modo apropiado de relacionarse con sus clientes y compañeros. Una manera de comprender la influencia de la cultura es compararla con el papel que tiene el carácter en una persona individual. Así, podemos decir que el carácter en una persona es equivalente a la cultura en una organización. Sison sostiene que la cultura y el carácter son como los bonos, en este caso de lo que denomina “capital moral”, pero, a diferencia de estos, son de bajo riesgo y pueden disfrutar de altos intereses, lo cual genera grandes ventajas para las organizaciones. Este valioso “capital” fomenta el cultivo de hábitos y comportamientos coherentes en los empleados<sup>34</sup>. El principio de “servir para ganar” se hace realidad cuando los integrantes de la organización incorporan hábitos que favorecen un armónico accionar de conjunto. Cuanto más arraigados estén los hábitos positivos en los empleados,

31 Birla, M. (2005), pp. 193-198.

32 Berry, L. (1999), pp. 31-32.

33 Vandermerwe, S. y Lovelock, C. (1991), pp. 150-162.

34 Sison, A.J. (2004), p. 120.





mayor posibilidad habrá de proporcionar un mejor servicio a los clientes. Cada vez que se proporcionan mejores servicios, existe una mayor posibilidad de generar clientes leales. Una organización que mantiene clientes leales cuenta con un poderoso activo para producir mejores resultados económicos. Así podemos establecer una relación directa entre las competencias de los empleados, sustentadas en la existencia de hábitos arraigados, con su desempeño y comportamiento para generar satisfacción y propiciar la lealtad de los clientes. Para que se manifiesten estas competencias la organización ha de orientar de otro modo la formación y desarrollo de quienes dirigen a los empleados: los ejecutivos intermedios.

No basta un buen desempeño operacional, sino que para lograr buenos resultados hace falta también la adecuada interacción humana, emocional y ética. Es imprescindible que toda la organización, como si fuese una persona, desarrolle un carácter constituido por hábitos idóneos y así forje una cultura sólida, como eje del accionar conjunto. Para Schneider, el único camino para operar con éxito una organización de servicios es hacerlo a través de la cultura<sup>35</sup>. Esta es la que promueve un modo de comportarse natural y deseado, no forzado ni manipulado. Desafortunadamente, es la vía errada de fuerza o presión la que siguen muchas organizaciones. Como dice Schlesinger: “La mayor parte de las compañías de servicios opera con una mentalidad de un ciclo de fracaso. Suponen que la mano de obra es una fuente sacrificable y renovable, y crean un conjunto de empleados deficientes y nada motivados, a quienes no les importa en lo mínimo la satisfacción del cliente”<sup>36</sup>. Para confirmar esta aseveración habría que hacerle estas preguntas a la organización: ¿qué parte de su presupuesto invierte en desarrollar a sus eje-

35 Schneider, B. y Bowen, D.E. (1995), p. 6.

36 Schlesinger, L.A. y Heskett, J.L. (1991), p. 72.





cutivos intermedios y empleados?, ¿cuánto esfuerzo realiza en capacitarlos y para qué los capacita?, ¿entiende que el cimiento más fuerte del desempeño está en arraigar en su personal un compromiso y hábitos propios de la orientación al servicio?, ¿se interesa realmente en la formación y desarrollo personal de ejecutivos y empleados?, ¿le preocupa en particular que quienes dirigen cuenten con la capacidad para poder dirigir y desarrollar a otros? Y por otro lado, ¿qué parte de su presupuesto se destina a ventas, publicidad, tecnología, etc.? Las respuestas a estas preguntas nos pueden dar señales claras acerca del enfoque de servicio, los fines que se persiguen y el estilo de una organización.

Es crucial para una persona consolidar su modo de ser, de modo que pueda alcanzar sus metas y fines dentro de su proyecto de vida. En la empresa, igualmente, resulta decisivo que se arraigue un modo de ser compartido por sus integrantes para el cumplimiento de sus fines y, de modo especial, para la incorporación de esa premisa esencial: “servir para ganar y ganar para continuar sirviendo”. Influirá enormemente en alcanzar un determinado lugar de cara a sus clientes y a la sociedad. Desarrollar y mantener una cultura auténtica en la organización es un esfuerzo impostergable, como lo es la estrategia de negocio. Sin embargo, todavía son pocas las empresas que parecen comprender esta realidad. Como afirma Kanter al analizar la compañía *Bell Atlantic*: “El cambio en las relaciones con los clientes empieza modificando la estructura y la cultura”<sup>37</sup>. No es posible, pues, buscar competitividad y mejores resultados económicos a través de cambios aislados en la estrategia y la estructura. Estos por sí solos no impulsan el compromiso y los comportamientos que han de observar los empleados. Es preciso contar con el respaldo de una cultura y un ambiente que oriente los nuevos comportamientos y los cambios.

---

37 Kanter, R.M. (1999), p. 145.





Entender el enfoque propio del servicio de mano de obra intensiva significa tener claro que su esencia descansa en la necesidad de desarrollar un carácter individual y un carácter colectivo. En otras palabras, se trata de fomentar el desarrollo de cada persona y de edificar una cultura genuina. Esto no es asunto secundario. En el nuevo paradigma, la cultura es la plataforma sobre la cual es preciso construir el enfoque u orientación al servicio para ganar competitividad y obtener buenos resultados económicos.

Reichheld afirma que la principal atención en la empresa ya no está en las ganancias<sup>38</sup>. Si bien estas son importantes, no lo son en sí mismas, sino porque contribuyen a mejorar la propuesta de valor para los clientes y porque permiten otorgar incentivos a los empleados, clientes e inversionistas. La fuente de todo el flujo económico es la creación de valor para los clientes. Los beneficios intangibles que ofrece el servicio favorecen significativamente la creación y el aumento de dicho valor. Son los ejecutivos intermedios quienes van a conducir la generación de valor para el cliente y la relación de confianza de largo alcance. Esta creación de valor reclama que ejecutivos y empleados desarrollen no solo las capacidades técnico-operacionales o de gestión, sino también otras capacidades como las competencias de distinción personal e institucional con hábitos determinados. Se requiere tanto la capacidad social y emocional como la ética para generar valor para los clientes. Ser referente de un modo de ser institucional o de una cultura auténtica implica una formación y una dirección distinta en la organización.

---

38 Reichheld, F. (1996), p. 19.





#### 4. La globalización y la necesidad de un cambio de paradigma para orientarse al servicio

La relevancia que tienen los intangibles y cómo éstos contribuyen a añadir valor para el cliente demuestran la importancia del papel de las personas en la organización. Por eso es necesario analizar los problemas a los que se enfrenta la orientación al servicio. La empresa moderna ha evolucionado en función de la lógica del producto y no según la lógica del servicio. Desde la época de Fayol, se han efectuado investigaciones bajo la óptica de la fábrica y la realidad productiva de la organización, lo cual tiene influencia hasta nuestros días. El esquema fabril ha dejado una herencia que, en este contexto de intangibles, resulta difícil de reorientar<sup>39</sup>, pues la lógica del producto estaba sustentada en la máquina y la tecnología, apuntando a un solo norte, el resultado económico. El enfoque estaba en las cosas y no en las personas. En cambio, la orientación al servicio se sustenta en las personas y promueve la generación y entrega de una propuesta de valor, es decir, la creación de un conjunto de beneficios para el cliente<sup>40</sup>. El enfoque de dirección que ha gravitado en la empresa ha sido el económico, postergando el rol de las personas. Esta situación se relaciona con el hecho de que muchas compañías fracasasen en esta época en que la competitividad está en función de los intangibles.

Para Berry, las empresas no tienen éxito porque sus políticas y prácticas están basadas principalmente en un pensamiento y un lenguaje económico<sup>41</sup>. Los ejecutivos se concentran exclusivamente en producir bienes y servicios, olvidándose de que la organización es una comuni-

39 Albrecht, K. (1992), pp. 40-42.

40 Huete, L.M. (1997), p. 29.

41 Berry, L. (1999), p. 16.





dad de seres humanos. Al analizar la lógica del servicio, es preciso incluir otros criterios para entender su funcionamiento. Esos criterios no solo tienen que ver con la operación y el resultado económico, sino también con un aprendizaje socio-cultural, algo así como el desarrollo de las capacidades y las cualidades de las personas en la organización. Los intangibles, que están sustentados en el desempeño y las actitudes de las personas, pueden producir mayor valor para el cliente y para la empresa. Es la persona misma la que se manifiesta en cada interacción y provisión de intangibles. Por tanto, no es suficiente con que sea capaz de producir y entregar un servicio, sino que también necesita poseer un estilo y una disposición adecuados. Se precisa dirigir con criterios más amplios que van más allá de los aspectos económicos y técnico-operacionales. El enfoque de servicio nos lleva de la mano hacia aspectos más profundos de la realidad de la organización y de la persona.

La competencia global exige que la empresa se diferencie teniendo como base los beneficios que proporciona a sus clientes. Implica crear nuevos servicios y proporcionarlos adecuadamente según la situación de los clientes. En esta nueva competencia, las personas son la columna vertebral para lograr ese propósito y construir buenas relaciones con los clientes.

En la actualidad el producto y la máquina pierden protagonismo para dar paso al aprendizaje y la innovación, es decir, a aquellos procesos humanos que permiten crear y mejorar los servicios. Lo que importa, pues, no son las cosas, sino las personas capaces de crearlas, explotarlas y mejorarlas. Estos procesos de innovación y aprendizaje se pueden implementar si se cuenta con las personas idóneas en un ambiente propicio. Es fundamental contar con ejecutivos que sirvan de referencia, líderes que sepan motivar y desplegar el talento de la gente para el aprendizaje continuo. Estos nuevos líderes deben aparecer en el





nivel intermedio de la organización, pues es ahí donde se dirige y se hace realidad la entrega de los intangibles a los clientes.

La orientación al servicio y la lógica que conlleva plantean la necesidad de que cada empleado contribuya con su mayor capacidad y talento. Por eso, la satisfacción del cliente no tiene que ser directamente proporcional a los costos por generarla. El esfuerzo por generar su satisfacción depende, en gran medida, de la competencia y la actitud de cada empleado y de su capacidad para manejar eficientemente los recursos con creatividad<sup>42</sup>. El empleado determina con su accionar y su comportamiento el valor que va a proporcionar al cliente y, por tanto, su satisfacción y la productividad de la organización. Drucker es enfático al decir que no se puede reemplazar a las personas por el capital en las labores intelectuales y de servicios<sup>43</sup>. La nueva tecnología tampoco genera por sí misma una productividad más alta. La tecnología es una herramienta, y según cómo y para qué sea utilizada, ayudará o perjudicará la productividad o la satisfacción. En muchos casos, se cree que al estructurar nuevos procesos e incorporar tecnología avanzada se está logrando, simultáneamente, mayor productividad y satisfacción para los clientes, y generando mayor valor.

Bridge señala que la mitad de las corporaciones mundiales que han invertido en tecnologías para implementar sistemas de gestión para la relación con el cliente (CRM) no ha aumentado su productividad<sup>44</sup>. La investigación de Bridge revela que, en un importante número de casos, las implementaciones de tecnología se han convertido en rotundos fracasos con enormes costos. Centrarse en la tecnología descuidando a las personas no ha sido la mejor decisión para conseguir mayor producti-

---

42 Huete, L.M. (1995), p. 47.

43 Drucker, P. (1993), p.96.

44 Bridge, G. (2004), pp. 54-55.





vidad para la organización y mayor satisfacción para el cliente. Para este consultor, las principales barreras a la productividad son las prácticas organizacionales y no la tecnología. Por eso, advierte que primero se debe prestar atención a las personas y, luego, a los procesos; lo último debe ser la adquisición de la tecnología. En esta lógica del servicio, la nueva responsabilidad que tiene el empleado es mayor, tanto de cara a la empresa como de cara al cliente. Coincidimos con Schneider en que el juego del servicio se reduce esencialmente al logro de la productividad de la organización y a la generación continua de la satisfacción de los clientes<sup>45</sup>. En estos dos frentes se libra la batalla para mantenerse vigente ante la competencia global. Exige un esfuerzo por desarrollar a las personas que va más allá de la gestión de los recursos.

En el enfoque de servicio, se exige también de los empleados la capacidad de cuidar de los clientes. Cuidar no es producir, vender o entregar algo; significa más bien construir una relación de respeto, de estimación y, sobre todo, de honestidad y de confianza. Para esta labor se requieren personas que no solo posean destreza operativa, sino también una capacidad moral que favorezca su modo de razonar y actuar en pro de los clientes. Se necesitan empleados que sepan pensar y hacer bien su labor, que dominen su tarea y que quieran hacerla para beneficio de otros, empleados que tengan claro lo que hacen y por qué lo hacen. Ese es el modo de cuidar a los clientes y desarrollar relaciones de largo plazo. El desafío de cuidar, sorprender o personalizar el servicio solo es viable a través de personas capaces, dispuestas y comprometidas. Se requiere contar con personas seleccionadas correctamente y que hayan sido adecuadamente capacitadas en un ambiente interno orientado al servicio, sostenido por valores morales. Hace falta una

---

45 Schneider, B. y Bowen, D.E. (1995), p. 243.



dirección acertada que identifique y despliegue el talento y consolide el compromiso de la gente.

El enfoque de servicio exige contar con empleados dotados de capacidades y criterios no contemplados anteriormente por la organización. Por ejemplo, es necesario que un empleado sepa controlar su lado emocional para establecer una relación positiva tanto con los clientes como con los integrantes de la empresa. Este aspecto influye en el clima interno y, particularmente, en el trabajo de equipo para la generación de intangibles. Ayudar a desarrollar el autocontrol resulta significativo para las relaciones sociales y para el mantenimiento de un ambiente interno positivo<sup>46</sup>. El esfuerzo por desarrollar la capacidad de autocontrol y empatía para que los clientes se sientan comprendidos y cómodos puede marcar diferencias ante la competencia. Zeithaml y Bitner también resaltan la labor emocional que deben desarrollar los empleados de servicio<sup>47</sup>. Los autores señalan que la amabilidad, la cortesía, la empatía y la atención hacia los clientes exigen gran esfuerzo emocional de los empleados que tienen contacto con los clientes.

Aunque el aspecto emocional es importante, no es suficiente para asegurar un desempeño consistente de servicio y desarrollar relaciones de confianza. Es preciso que los empleados muestren un comportamiento genuino de servicio, que conviertan en acciones concretas y efectivas su deseo natural de ayudar a otros. Se trataría del caso, por ejemplo, de un empleado que se esfuerza por entregar un trabajo bien hecho y bien acabado, incluyendo los detalles precisos, como si fuera para uno mismo o para la persona que uno más quiere. Es un empleado que asume su trabajo con una perspectiva más amplia, con una

46 Cooper, R. y Sawaf, A. (1997), pp. 191-198.

47 Zeithaml, V. y Bitner, M.J. (2000), p. 290.





visión trascendente que reconoce al cliente como el fin para quien se brinda el servicio y que aprecia a los demás de la misma forma que se aprecia a sí mismo. En *FedEx* se le llama “empleado que realiza un esfuerzo discrecional” o *discreet employee*. Es aquel que hace lo que sea necesario para resolver problemas y para que los clientes estén, no solo satisfechos, sino también agradecidos. Hace más de lo esperado por los clientes, y demuestra una actitud de servicio y un interés por proporcionarles experiencias memorables. En *Ritz-Carlton Hotel*, se prepara y se orienta a cada empleado para solucionar cada problema del huésped, e incluso para adelantarse a sus necesidades, como elementos centrales de su filosofía: “damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”. Es un ejemplo de buen desempeño con la convicción de atender con una actitud positiva a los huéspedes.

Walton, el fundador de *Wal Mart*, el gigante estadounidense de la venta al detalle, ha mantenido una filosofía clara y sencilla al respecto: “según cómo trate a los empleados, así ellos van a tratar a sus clientes”<sup>48</sup>. La familia *Marriott* ha establecido como piedra angular de su cultura corporativa: “cuida a tus empleados y ellos cuidarán a tus clientes”. Esta idea refleja la importancia de dar un buen trato a los empleados para que realicen sus acciones de acuerdo con los valores y los principios de la organización. Los empleados no realizan solamente una tarea asignada, sino que brindan también cualquier tipo de ayuda requerida por los clientes. Un servicio de mano de obra intensiva exige tanto un adecuado control de las emociones, como un compromiso con los valores organizacionales. Por ello, es necesario que quienes dirigen en los distintos escalones de la organización desarrollen su “inteligencia emo-

---

48 Slater, R. (2003), p. 52.





cional<sup>49</sup> y se conviertan en referentes nítidos de los valores organizacionales, a través de sus acciones y comportamientos. No solo se trata de conducirse bien en el aspecto emocional, sino que también es relevante el aspecto moral.

Los valores sociales y morales tienen que demostrarse con convicción en lo pequeño y cotidiano. De lo contrario, no solo resultan incoherentes, sino que se convierten también en el verdugo de la propia organización de servicios. Si toman en cuenta estos valores en cada decisión y en cada acción, los empleados estarán construyendo una relación de confianza. Ello es vital para mantenerse en el mercado y para construir relaciones de largo plazo con los clientes. La consideración de la ética en la gestión de los servicios no solo ayuda al cultivo de un ambiente interno sano, sino que puede contribuir también a cosechar utilidad económica en el tiempo. Los clientes que se mantienen leales por una relación de confianza permiten generar mejores resultados económicos. Reichheld sostiene: “Cuando aumenta la lealtad de los clientes, también aumentan las utilidades, el hacer lo correcto por los clientes no está en conflicto con la generación de márgenes considerables<sup>50</sup>. El motor que propicia la lealtad es la generación de un valor superior para los clientes. Dicho valor importante es producido por los empleados, especialmente en el sector de servicios de mano de obra intensiva. Los empleados son capaces de producir ese valor cuando logran un dominio operacional del servicio y cuando se relacionan con los clientes con amabilidad y con justicia. Hacer lo correcto por el cliente

---

49 La “inteligencia emocional” es un concepto desarrollado por Goleman en su libro *Emotional Intelligence* y se refiere a la capacidad de la persona para alcanzar su autocrecimiento y controlar sus emociones, así como para comprender las emociones de los otros.

50 Reichheld, F. (1993), p. 245 y p. 252.





te no es solo satisfacer una necesidad, sino también brindar un trato adecuado y actuar con principios. Esto nos hace ver, desde otro ángulo, la prioridad de un cambio de paradigma en relación con el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en los servicios. Se trata de ampliar la mira y fomentar un desarrollo integral y no meramente operacional.

Los estilos directivos son determinantes para favorecer la presencia de motivos trascendentes en el accionar de las personas. Las capacidades esenciales para forjar un estilo de dirección acorde con la orientación al servicio son las que Pérez López denomina “racionalidad y virtualidad”<sup>51</sup>, y que aquí llamaremos “competencia” y “carácter” en su aplicación al enfoque de servicio<sup>52</sup>. Los directivos que desarrollan su competencia y cultivan su carácter favorecen la formación de empleados con capacidad y criterio. Se trata de guiar a los empleados para que sepan servir a los clientes, que quieran hacerlo y que lo hagan del modo más adecuado. Los empleados se orientan al servicio si hay unidad en la organización, lo cual consiste en compartir valores morales que permitan edificar una cultura homogénea en el interior de la empresa. Se requiere una dirección consistente desde la cima de la organización, así como la presencia de líderes auténticos en el nivel intermedio.

La naturaleza de los intangibles nos permite entender la mayor relevancia del trabajo de las personas en la organización. La sociedad del conocimiento y de los servicios exige un mejor uso de las capacidades y cualidades humanas. Es el momento de repensar el trabajo del hom-

51 Pérez López, J. A. (2000), p. 164.

52 Consideramos “competencia” a la capacidad de saber usar los conocimientos y habilidades para la gestión del servicio, y “carácter” a la capacidad de querer el camino que conviene aunque implique sacrificios.





bre en la empresa y dejar de lado los esquemas reductores de la persona.

Como sostiene Martínez-Echevarría, es preciso educar en el trabajo y no para el trabajo; es decir, formar como persona y no solo formar para una actividad concreta<sup>53</sup>. Esta idea, llevada al campo de los servicios, nos hace ver que no basta con que un empleado de servicios de mano de obra intensiva domine las tareas técnicas, ni siquiera las de calidad del servicio, hace falta además que posea valores morales y actitudes positivas. De esa forma, se puede esperar su mayor contribución a la empresa y un comportamiento adecuado frente a los clientes. En el sector de servicios de mano de obra intensiva, los empleados necesitan tener autonomía<sup>54</sup>. Deben contar con conocimientos y con habilidades, y actuar con coherencia y sentido común. Solo así es posible otorgarles poder de decisión. Los conocimientos, como las habilidades, pueden enseñarse por los mandos intermedios o pueden ser facilitados a través de cursos o programas de capacitación y entrenamiento. No ocurre así con las actitudes y los valores; se requiere ayuda para reflexionar sobre ellas. Por ejemplo, una actitud individualista en el trabajo o una actitud de trabajo en equipo son actitudes opuestas que pueden reflejar egoísmo o sentido de cooperación. En el primer caso, la capacitación y el entrenamiento no bastan para reorientar la actitud negativa. Es necesario proporcionar ayuda personal y ejemplo para que las actitudes se modifiquen cuando no son las adecuadas. Las empresas suelen concentrarse excesivamente en los conocimientos y las habilidades de sus empleados y dejan de lado las actitudes y los valores. Asimismo, es

53 Martínez-Echevarría, M. A. (2004), p.180.

54 En este caso consideramos la autonomía como equivalente al término inglés “*empowerment*”, para indicar que el empleado cuenta con la preparación y la capacidad de decisión y acción en una determinada tarea.





poco frecuente el esfuerzo por conocer los talentos o las disposiciones de cada uno, y por eso se cometen errores en la ubicación de las personas en las tareas de servicio.

Buckingham y Coffman se refieren al talento como un “amor innato”, algo que diferencia a la persona<sup>55</sup>. Cuando Nadal realiza un golpe excelente está demostrando su gran talento y experimenta una gran satisfacción por el esfuerzo realizado, aunque no la manifieste. Para Nadal, el tenis es una actividad maravillosa. Toda persona con un “amor innato” por el trabajo que realiza experimenta esa sensación. El “amor innato” no es un conocimiento ni una habilidad, es un talento recibido. Es algo que hay que descubrir. Si no se posee, nunca se logrará un gran desempeño en el tenis o en cualquier otra actividad que se realice. Por ello, es importante una correcta selección de los empleados, así como su capacitación y su entrenamiento. Sin embargo, resulta fundamental ayudar a la persona a descubrir sus talentos e identificar sus actitudes y valores. Cuando las personas aprovechan sus talentos, mejoran sus actitudes y actúan según sus valores, dan lo mejor de sí mismas. Los ejecutivos no pueden enseñar a actuar según unos valores o asumir determinadas actitudes de la misma forma en que enseñan a elaborar un presupuesto. Los mandos intermedios solo pueden ayudar a que el empleado reflexione y encuentre los caminos convenientes para su aprendizaje y desarrollo. Un ejecutivo líder que tiene un comportamiento consistente en valores, que orienta y da ejemplo a las personas, tiene mayores posibilidades de ayudar a mejorar a los empleados. La adquisición de conocimientos, el desarrollo de las habilidades y la mejora de las actitudes sobre la base de valores sólidos favorecen un enorme potencial en cada persona. La mayor contribución a la organización se consigue cuando los ejecutivos y empleados despliegan ese

---

55 Buckingham, M. y Coffman, C. (1999), p. 84.





potencial en favor de otros, logrando su realización personal a través de su trabajo.

Un aspecto a tener en cuenta para orientarse al servicio con un nuevo paradigma es que los empleados y ejecutivos requieren desarrollar competencias específicas, que son los comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en su función o tarea<sup>56</sup>. Las competencias incluyen conocimientos, habilidades y actitudes. El entrenamiento busca desarrollar habilidades y la capacitación se orienta a incorporar nuevos conocimientos. La formación tiene como fin ayudar a la persona a crecer en hábitos y actitudes para el mejor uso de sus capacidades. Para desarrollar las competencias es necesario, por tanto, no solo enseñar conocimientos y habilidades, sino también proporcionar ayuda para el cambio de actitudes. Por ejemplo, la competencia de “pensamiento estratégico” o la de “innovación” exigen contar con talento y no solo con conocimientos. El talento es la disposición de la persona hacia una actividad o campo en la vida. Las disposiciones son los dones recibidos que orientan a la persona hacia una actividad y no a otra.

El ejecutivo intermedio líder es el conductor del talento que debe mantener el desarrollo continuo de la gente. Por eso, no se trata solo de enseñar conocimientos, sino también de identificar los talentos que se poseen<sup>57</sup>. En cambio, la competencia de “implementar prácticas de control” es una habilidad que sí es posible enseñar. Por otra parte, una competencia como “mantener la calma a pesar de la presión”, está en otro terreno, donde la actitud y el hábito tienen mayor influencia. No se enseña a alguien a ser paciente y afable del mismo modo que se enseña a vender un producto. Es preciso tener en cuenta el modo de ser de

---

56 Cardona, P. y García Lombardía, P. (2005), p. 35.

57 Buckingham, M. y Coffman, C. (1999), p. 89.





la persona y ayudarla a conocerse mejor, que sepa pensar y definir las alternativas adecuadas para el desarrollo de sus capacidades y mejora personal.

La competencia, al ser un comportamiento coherente y predecible, requiere que el empleado adquiera hábitos. El enfoque de competencias exige, entonces, que la empresa no solo planifique procesos de capacitación y entrenamiento, sino que también contribuya con la formación y crecimiento de cada persona. Las competencias necesarias para los servicios de mano de obra intensiva reclaman una dosis relevante de actitudes y hábitos positivos en los empleados, dado el especial cuidado que han de tener con los clientes.







### III. LOS EJECUTIVOS INTERMEDIOS

#### 1. La situación de los ejecutivos intermedios

La mayoría de los investigadores coincide en manifestar que los ejecutivos intermedios carecen de las habilidades y competencias adecuadas para los roles que en la actualidad deben desempeñar. Su formación los ha capacitado esencialmente para desempeñar tareas técnicas o especializadas. La orientación que han recibido no les facilita tener una visión de conjunto de la organización y les inclina más bien hacia una labor burocrática y de control. El desarrollo de su liderazgo sustentado en su orientación al cliente y al empleado no ha sido suficientemente fomentado. Así, no nos queda duda de que esa posición organizacional representa una complejidad y, al mismo tiempo, una oportunidad que ha sido poco comprendida e insuficientemente atendida por la alta dirección. Los cambios organizacionales y las estructuras planas dentro de los esquemas competitivos en el campo empresarial de los últimos años han ocasionado que los ejecutivos tengan ahora que dedicar mayores esfuerzos a la dirección de los empleados, a fin de alcanzar desempeños más altos. Se espera una mayor contribución de los ejecutivos, tanto en los resultados organizacionales, como en la orientación y crecimiento de las personas a su cargo.

Al evaluar sus nuevos roles, queda claro que el centro de su nueva labor está referida a generar la satisfacción de los clientes. Equivale a decir, a la creación de valor a través de intangibles y a la innovación y al fomento del aprendizaje y compromiso de los empleados. Para este tipo de liderazgo, los ejecutivos intermedios deben ser capaces de transmitir los valores culturales de la empresa, de los cuales ellos mismos deben ser referentes coherentes. La importancia que implican sus roles debe renovarse desde la alta dirección, con el propósito de ayu-





darles a fortalecer sus competencias y capacidades. Se hace necesario, pues, que la alta dirección asuma con una nueva visión el papel de los mandos intermedios desde un enfoque de servicio.

Los cambios que se han producido en la forma de conducir las empresas, así como la aparición de nuevos enfoques estratégicos y estructurales, han motivado que surjan diversas investigaciones sobre la dirección en el nivel intermedio. El avance tecnológico, especialmente en el campo de la información, aunado al fenómeno de la globalización, han promovido un análisis específico acerca de los roles y la gestión en este nivel. Ya en los años 70, Kay, al analizar la crisis en el nivel intermedio, señalaba como causa principal la carencia de autoridad de sus ejecutivos para tomar decisiones y su dependencia respecto de otros para obtener resultados<sup>58</sup>. Destacaba la obsolescencia de las habilidades y competencias de los ejecutivos intermedios, poniendo en evidencia que la orientación para su desarrollo y actualización resultaba inadecuada. A partir de un enfoque psicológico del “desarrollo organizacional”, planteaba alternativas para enriquecer su trabajo. Sugería, básicamente, la rotación de cargos y la aplicación de las técnicas de motivación de Herzberg, que conllevan un sistema de recompensas y promoción. Kay buscaba proporcionar al mando intermedio nuevas oportunidades en el trabajo para lograr su mayor contribución a la organización. Señala que la razón de que exista la dirección intermedia se debe a que la alta dirección no puede lidiar con la ejecución del trabajo y el control de las actividades de los empleados. De ahí que los roles típicos del ejecutivo intermedio sean de implementación y coordinación. Sin embargo, considera que, a raíz de los cambios tecnológicos y organizacionales, gran parte de su nueva tarea es la de “facilitador”, tanto para fomentar un clima de participación, como para ayudar a los

58 Kay, E. (1970), pp. 14-16.





miembros del equipo a desarrollar sus habilidades. Resalta con claridad que el ejecutivo intermedio se encuentra en posición indiscutible para llevar a cabo cualquier innovación, y su actitud constituye el mejor instrumento.

Insiste en que la innovación es un arma clave e indispensable para competir, y que no se implanta por decreto o por discurso, sino que brota de las mentes de los empleados. Implica adecuación de los comportamientos a los cambios que se propongan. De allí que las actitudes correctas sean el ingrediente vital con el que cuentan los ejecutivos. El ambiente interno y el clima que se genera en la empresa pasan a ser el terreno crítico en el que van a actuar los ejecutivos intermedios. Es allí donde van a facilitar el trabajo con una determinada orientación, fomentando la participación y la cooperación. Las actitudes se convierten, pues, en conductores de los comportamientos apropiados para alcanzar las mejoras organizacionales y el aprendizaje de las personas involucradas.

Así como a los ejecutivos se les ha encomendado una gran responsabilidad con poca autoridad, ahora se les exige impulsar el aprendizaje de los empleados y el fomento de la innovación con una formación y un desarrollo insuficientes. La situación parece no haber variado mucho desde el estudio de Kay. La empresa continúa demandando actitudes adecuadas en empleados y ejecutivos y, en concreto, un liderazgo consistente en el nivel intermedio, para ejecutar la estrategia con un alto nivel de desempeño, y también para forjar una confianza que favorezca los procesos de innovación y aprendizaje.

En las últimas tres décadas se han producido transformaciones significativas en cuanto a las capacidades y modos de trabajo de las empresas, lo cual ha exigido cambios en los modos de dirigir en los distintos ámbitos y niveles de la estructura organizacional. Coincidimos con Kay en que hasta ahora no se ha logrado una sintonía fina entre el





nuevo escenario y las competencias que los ejecutivos intermedios necesitan. Es preciso evaluar los roles específicos que han de desempeñar estos ejecutivos y las habilidades y competencias claves que requieren.

Es necesario observar la posición del ejecutivo intermedio dentro de la estructura organizacional. En un estudio centrado en los aspectos organizacionales y políticos a los que se enfrentan los ejecutivos intermedios en el ambiente interno, Uytterhoeven señala la complejidad de su posición al atender a tres frentes: actuar como subordinado, relacionarse con pares y ser superior de otros<sup>59</sup>. Esto origina que reciba instrucciones, colabore con sus colegas y reciba colaboración y transmita órdenes. Destaca su doble rol de entrenador o estratega y jugador u operador, lo cual le exige dominar dos idiomas: el estratégico de la alta dirección, y el operativo de los subalternos, para cumplir dos tareas: delegar y actuar. No es sencillo desempeñar estos dos roles al mismo tiempo; se requieren diferentes habilidades. Por un lado, ha de dirigir y otorgar autonomía a los empleados, y, por otro, ha de realizar tareas operativas al igual que sus dirigidos. Resulta fundamental, y al mismo tiempo complejo, que el ejecutivo consiga una congruencia entre los objetivos de sus subordinados y los objetivos de sus superiores.

Para Uytterhoeven, al igual que para Kay, el ejecutivo intermedio carga con una gran responsabilidad, a pesar de tener una autoridad limitada; ahí radica el principal problema. De un lado, se le pide aportar al nivel estratégico, y, de otro, se le exige alcanzar resultados mediante la dirección de las tareas operacionales; sin embargo, no dispone de un poder orgánico suficiente. La preocupación del investigador se centra en el poder que requiere este ejecutivo en el plano formal de la organización, poniendo en evidencia que no se le delega la suficiente autori-

---

<sup>59</sup> Uytterhoeven, H. (1990), pp. 1-4.





dad. Compartimos parcialmente la idea de que hay una limitación en este aspecto y estamos de acuerdo en que al ejecutivo se le pide una mayor responsabilidad, pero creemos que esta no demanda necesariamente mayor poder orgánico dentro de la estructura. Desde nuestra perspectiva, la gran responsabilidad reclama una autoridad que no se funda en los sistemas formales o en rangos jerárquicos, sino en un nuevo liderazgo. La misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y se impulsa por el desempeño de los empleados, impulsado, a su vez, por la orientación de los mandos intermedios. Esa orientación al servicio de los mandos intermedios se apoya en nuevas habilidades y en una buena gestión del aspecto formal, pero sustancialmente está relacionada con las cualidades del líder y su buen manejo del ámbito espontáneo o informal. A su vez, conseguir esa orientación al servicio de los mandos precisa una conveniente formación de esos mandos.

Mayormente los mandos han sido seleccionados por sus éxitos como especialistas, y se ha dado una mayor relevancia a su función dentro de la estructura formal de la empresa, quedando así reducido su radio de acción. La realidad humana que debe entender y atender el ejecutivo intermedio en el ambiente interno y, concretamente, en el ámbito espontáneo, ha quedado en un segundo plano. Su preparación sigue una línea básicamente técnica-operacional y genérica, descuidando su formación directiva y de servicio. Uytterhoeven sugiere, por ejemplo, que los ejecutivos intermedios desarrollen su sensibilidad para lograr relaciones positivas con quienes interactúan en los distintos frentes de la organización. Este análisis nos ayuda a apreciar la complejidad de los roles del ejecutivo intermedio, en los que se entrelazan los aspectos político, social y psicológico. Por ello, además de la sensibilidad, hace falta una capacidad de mayor hondura en el terreno humano y ético.





Consideramos imprescindible añadir un cuarto frente de atención: los clientes. Aquí su responsabilidad es verdaderamente significativa. Además de conducir la generación de valor que los clientes esperan recibir por medio de una experiencia positiva, han de resolver personalmente las situaciones problemáticas que en ese proceso se presenten. El manejo de este cuarto frente es básico para conseguir mejores relaciones con los clientes y, por ende, para que no se vean afectados los resultados económicos de la empresa.

Huy observa que, durante muchos años, los ejecutivos intermedios han sido criticados por ser inflexibles, burócratas no imaginativos<sup>60</sup>. Son calificados de mediocres y considerados como intermediarios defensores del *statu quo*, que oponen resistencia en lugar de apoyar los cambios. De ahí que hayan concluido que los mandos intermedios están condenados a la extinción, pues no agregan valor. No obstante, la alternativa inteligente no parece estar en eliminar la dirección intermedia, pues indudablemente alguien debe encargarse de dirigir a los empleados e implementar la estrategia. Por otra parte, antes que culpar a los mandos intermedios de su pobre desempeño e inadecuado comportamiento, se debería evaluar cómo son guiados por la alta dirección. La situación que todavía se observa en el nivel intermedio depende en gran medida de la falta de liderazgo de los altos directivos, que no han logrado orientar la actitud y desarrollo de los ejecutivos de ese nivel.

Huy describe con claridad la particular posición organizacional de estos ejecutivos, lo que les da la posibilidad de contribuir significativamente a la empresa. Ellos están cerca de las operaciones del día a día, de los clientes y de los empleados de línea de frente. Ellos saben mejor que cualquiera dónde están realmente los problemas. Además, se

---

60 Huy, Q.N. (2001), p. 73.





encuentran lo suficientemente separados de la línea de frente como para apreciar el panorama completo, lo que les permite descubrir nuevas posibilidades, tanto para resolver problemas como para alentar el crecimiento. Asimismo, el grupo de los ejecutivos intermedios suele ser más diverso que el de la alta dirección; por ejemplo, en áreas funcionales, experiencia de trabajo y procedencia étnica. Por tanto, la dirección intermedia es un campo fértil para las ideas creativas acerca de cómo cambiar y hacer crecer el negocio. Para que este campo produzca frutos es necesario que los ejecutivos cumplan cabalmente unas nuevas tareas, más relacionadas con la orientación y desarrollo de los empleados y con cimentar la confianza en el ambiente interno. Pone énfasis en que las aportaciones de los mandos intermedios no son reconocidos por la alta dirección, hecho que consideramos como un gran obstáculo para lograr su mejor desempeño. Constituye un exponente de la ineficiente dirección de personal que observan dichos ejecutivos. Este investigador comprueba que existe una relevante influencia de la alta dirección sobre los mandos intermedios, la cual puede ayudar o no a conseguir la orientación que se desea en estos mandos.

Schlesinger y Oshry resaltan que los mandos intermedios mantienen un ritmo de trabajo agitado y usualmente reciben poco apoyo o reconocimiento de la alta dirección y de los trabajadores<sup>61</sup>. La agitación de su trabajo se produce porque se encargan de convertir en acción los planes y estrategias, y en el nuevo contexto global de mayor competencia es lógico observar la necesidad de una mayor rapidez de acción. Enfocan el problema principalmente en la alta dirección, más que en la inherente carencia de habilidades, carácter o inteligencia de los ejecutivos intermedios. Estiman que algunas prácticas se llevan a cabo de manera inadecuada, como la selección de personal. No se pone atención en

---

61 Schlesinger, L.y Oshry, B. (1982), p.12.





identificar las habilidades y actitudes que se requieren en estos ejecutivos. Tampoco hay un interés específico por el desarrollo de sus habilidades, a pesar de que la capacitación y desarrollo es, en muchas organizaciones, una meta para los empleados. Los autores sostienen que se debe poner más énfasis en el desarrollo de las capacidades de los ejecutivos intermedios; por ejemplo, para propiciar la mejora de sus habilidades, es necesario dedicar tanto recursos formales como informales. En cuanto a las habilidades, consideran fundamentales las referidas a la comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, establecimiento de prioridades y capacidad de diagnóstico, entre las más importantes. Se trata de las habilidades que se requieren para dirigir al personal y llevar la gestión con eficacia. El planteamiento demuestra la indiscutible responsabilidad de la alta dirección respecto de la situación en que se encuentran los ejecutivos y la perentoria necesidad de desarrollar sus capacidades.

Las políticas de selección y de desarrollo de los ejecutivos, mal aplicadas, interfieren con el desempeño que se espera de ellos. Consideramos que no es suficiente una buena selección. El desarrollo de los ejecutivos no solo es un asunto que atañe a la empresa o a la alta dirección, sino que también es responsabilidad del propio ejecutivo. Schlesinger y Oshry sostienen que no es razonable centrar el problema en la capacidad de los mandos intermedios, pues si están bien seleccionados y se les capacita, pueden, a su vez, desarrollar las habilidades precisas para dirigir a las personas. Para lograr lo que proponen estos autores, la alta dirección tendría que reorientar la atención que brinda al ejecutivo intermedio. Por otra parte, la organización debe reconsiderar algunas falencias, por ejemplo, que los ejecutivos no disponen de un marco adecuado para el desarrollo de su carrera, pero deben administrar la carrera de sus subordinados, lo cual resulta incoherente. Agregaríamos que es preciso fomentar su liderazgo con orientación al servi-





cio, pues es la capacidad que puede impulsar con mayor consistencia su desempeño y comportamiento.

Gran parte del trabajo que realizan los mandos intermedios es de coordinación entre las distintas áreas de la organización. Si cada ejecutivo dirige la operación de su unidad en sincronía y buena coordinación con las otras unidades, la organización estará mejor capacitada para enfrentar de manera integrada los retos y demandas. Este esfuerzo es vital en la organización de servicios y no solo exige capacidad y habilidad, sino también una actitud de servicio y una apropiada conducción política. A este esfuerzo los autores lo denominan rol de “integrador”, que debe ser asumido por cada ejecutivo. Si los mandos intermedios cumplen su papel de integradores, las posiciones se fortalecen, están mejor informados, obtienen un claro sentido de las conexiones en las distintas partes de la empresa, cuentan con mayores datos para sus decisiones y acciones, y contribuyen a la integración. Esta propuesta nos permite entender el papel decisivo que tiene el mando intermedio y la necesidad de que el grupo de ejecutivos de este nivel trabaje de modo integrado y cohesionado.

El aporte de estos investigadores nos permite ratificar que la orientación al servicio no se puede alcanzar solo en un área de la empresa. Es preciso que toda la organización adquiera esa orientación. Depende de que cada mando intermedio la asuma como filosofía y actitud, no solo como habilidad; y de esa manera, la fomente en su equipo de trabajo.

Stoker señala que los cambios organizacionales han conducido a plantear diferentes demandas, relacionadas con nuevas habilidades, comportamientos y competencias en los mandos intermedios<sup>62</sup>. Hace

---

62 Stoker, J. (2006), pp. 32-33.





referencia a tres factores principales que han provocado cambios en los mandos intermedios: el movimiento de la calidad, el trabajo en equipo y el espacio de control tras el *down-sizing*<sup>63</sup>.

Por su parte, Drucker también reconoce tres asuntos relevantes que el nuevo ejecutivo intermedio debe encarar: la pérdida de control, la nueva importancia de la información y el requerimiento de mejores habilidades humanas<sup>64</sup>.

En la gestión de servicios, el fomento de la calidad presenta retos que son diferentes de los estudiados para los productos, porque las personas son parte central de la calidad que se ofrece. La gestión de la calidad exige nuevas responsabilidades de los ejecutivos, relacionadas con el desempeño del personal y con su medición. El cumplimiento de estándares de calidad y una mejora continua son tareas que requieren una mayor contribución de todos. Definitivamente, como base de su rendimiento, el trabajo en equipo pide nuevas habilidades interpersonales que no han sido consideradas como prioritarias en el desarrollo de los ejecutivos. Por otra parte, la gestión de la información y el control de las actividades dentro de cada área organizacional son asumidos ahora por el equipo de trabajo, y no solo por quien dirige. Este nuevo escenario demanda un liderazgo que inspire y oriente, más que un jefe que ordene y castigue. Para los mandos intermedios las cosas han cambiado bastante en las últimas décadas y se exige que adecúen su desempeño y comportamiento, lo cual plantea la necesidad de un desarrollo más amplio.

63 *Down-sizing* es una técnica organizacional que busca reducir los niveles de la estructura a fin de lograr mayor agilidad en las coordinaciones y cambios en la empresa. Ha sido requerida por las empresas en busca de reducción de costos y rapidez en los cambios y reacciones ante el mercado.

64 Zemke, R. (1994), pp. 42-44.





Ezzamel, Lilley y Wilmot consideran que, para la obtención de resultados, se ejerce una mayor presión sobre estos ejecutivos<sup>65</sup>. Aplanar las organizaciones ha hecho que ellos tengan que comportarse ahora como emprendedores, que asuman riesgos y midan el desempeño en términos económicos, de eficiencia y de efectividad<sup>66</sup>. Desde luego, se espera más de su desempeño. Ahora deben rendir cuentas y asumir nuevos roles en relación, tanto con el rendimiento económico, como con el rendimiento de los empleados. Se ha producido una situación doblemente compleja para los ejecutivos del nivel intermedio; de un lado, se han reducido en cantidad y, de otro, deben atender otras tareas que les demandan nuevas habilidades y exigencias. La tarea principal es la de generar valor, y en ese cometido han de estimular la práctica de la innovación continua y del compromiso de sus empleados que haga posible la obtención de resultados. Por ello, los esfuerzos organizacionales se están centrando cada vez más en los empleados, los clientes y los procesos que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenida<sup>67</sup>. Esto, sin duda, conduce a un cambio en los modelos típicos de comando y control –es decir, del mandar y acatar– hacia modelos que no se basen en la posición estructural, sino en el trabajo de equipo y el *empowerment*. Deriva en una creciente importancia de las competencias, denominadas *soft* para los ejecutivos, como por ejemplo el dar *coaching*<sup>68</sup> y el desarrollo de los empleados. Se trata de cambios significativos para los man-

65 Ezzamel, M.; Lilley, S. y Wilmott, H. (1996), pp. 155-167.

66 Dopson, S. y Stewart, R. (2001), pp. 3-15.

67 Ellinger, A.D.; Ellinger, A.E. y Keller, S.B. (2003), pp. 435-450.

68 Se denomina *coaching* al proceso por el cual un ejecutivo ayuda a un empleado a desarrollar sus capacidades personales. El *coach*, a través de un razonamiento adecuado y la reflexión del *coachee* o persona que recibe el *coaching*, busca que el mismo empleado encuentre los caminos más convenientes para superar los obstáculos y alcance sus metas, fomentando su aprendizaje y desarrollo.





dos intermedios con relación a cómo han de comportarse y dirigir. Por ello, requieren una mayor formación y una conveniente orientación.

Haneberg se refiere a los ejecutivos intermedios como la maquinaria de una organización cuya responsabilidad es traducir la estrategia corporativa en acciones y resultados<sup>69</sup>. Identifica a los que sobresalen por saber distinguir prioridades de la empresa, por hacer su labor esforzadamente de un modo original y diferente, y por manejar su tiempo adecuadamente. Son ejecutivos que se encuentran satisfechos con su trabajo. Por el contrario, los inefectivos no hallan significado a sus tareas, a diario se encuentran apagando fuegos, o se atascan con tareas que no deberían realizar; se sienten abrumados y no comprometidos con su organización. Esa es la razón por la cual la dirección intermedia ha sido considerada sinónimo de gasto. Durante los años 80 y 90 se llevaron a cabo muchas aplicaciones de *down-sizing*, de reingeniería y de calidad en las empresas que fijaron como objetivo a la dirección intermedia. Las compañías con resultados insatisfactorios consideraban a sus ejecutivos intermedios de poco valor y cortaron varios escalones en este nivel para reducir el gasto. Aunque fuera necesaria esa reducción, tuvieron una visión corta e imprecisa al considerar las posiciones del nivel intermedio como un gasto. Más bien, estos ejecutivos deben verse como un potencial para la organización, como también señala Huy, pues tienen un impacto positivo en la ejecución y en los resultados a obtener en el corto y largo plazo. Para ello, urge eliminar los factores que limitan la capacidad de los mandos intermedios, tales como la comunicación inadecuada de la alta dirección y la ambigüedad de su rol. Estamos de acuerdo en que estos ejecutivos tienen la posibilidad de hacer una gran contribución a la empresa, pero para ello, el trato y guía que la alta dirección les proporcione es decisivo.

---

69 Haneberg, L. (2005), p. 32.





Laff afirma que la era del *down-sizing* está afectando no solo a los empleados sino también a los mandos intermedios, que se sienten frustrados. Se basa en un reciente estudio realizado a doscientos ejecutivos intermedios en los Estados Unidos<sup>70</sup>, por el cual se constató que estos ejecutivos se sienten oprimidos, pues según manifiestan, cada vez trabajan más arduamente pero su compensación no se incrementa. Señala, además, que las organizaciones han fallado al no pensar creativamente para ofrecerles incentivos a largo plazo. Es usual en muchas empresas exigirles un trabajo más duro, sin traducir estos esfuerzos en compensaciones. Sin embargo, cabe resaltar que no solo es relevante el aspecto económico o extrínseco, sino que se puede apelar a otros factores que influyen en su motivación, como la capacitación, la comunicación de alta dirección y el reconocimiento, entre otros. Entre ellos destacamos que el apoyo y guía de la alta dirección y la oportunidad de acceder a un desarrollo personal resultan fundamentales para forjar el compromiso y el liderazgo en el nivel intermedio.

Según un estudio global efectuado a 1025 ejecutivos<sup>71</sup> en Estados Unidos, Europa y Australia, los ejecutivos intermedios se sienten sobrecargados de trabajo y menospreciados. Menos de la mitad de los encuestados admitió encontrarse muy satisfecho con su trabajo actual y muchos manifestaron tener una impresión negativa de sus empleadores. Se sentían a disgusto por muchos asuntos, particularmente, por el hecho de que cuando se reduce el personal durante los ciclos económicos bajos, los ejecutivos deben trabajar más tiempo a cambio de pequeños incentivos y poco reconocimiento. Se quejaban también de la falta de apoyo de la alta dirección, lo cual aparece como una característica frecuente en la muestra. El estudio recomienda que la alta dirección

---

70 Laff, M. (2007), p. 20.

71 Pomeroy, A. (2006), p. 16.





detenga este descontento y procure conseguir la lealtad y compromiso de los mandos intermedios. Sugiere identificar a los ejecutivos idóneos y ayudarlos con capacitación y desarrollo. Se trata de un diagnóstico áspero, pero que confirma la realidad de muchas empresas. Asimismo, ponen énfasis en la prioridad que debe darse al desarrollo y compromiso de estos ejecutivos.

Clarke nos muestra otra situación habitual entre los mandos intermedios: al tener ahora mayores responsabilidades y una más amplia gama de tareas, se han convertido en más “generalistas”. Por esta razón, necesitan desarrollar nuevas habilidades para manejar el cambio, forjar relaciones dentro y fuera de la organización y utilizar la iniciativa para alcanzar unas metas cada vez más difíciles<sup>72</sup>. Es importante señalar que, al asumir tareas más complejas, los ejecutivos intermedios requieren contar con una visión de mucho mayor alcance. Precisan de una comprensión clara de todo el paisaje organizacional. Las organizaciones necesitan ser pequeñas en algunos modos y grandes en otros. Centralizadas para algunas tareas y descentralizadas la mayor parte del tiempo. Implica que los empleados tengan mayor autonomía y desplieguen un intenso trabajo de equipo, y que los ejecutivos sepan delegar y controlar. De esta manera, los mandos intermedios pueden encarar un conjunto de demandas caóticas y ambiguas que afectan al ambiente y erosionan el poder que tradicionalmente han tenido: un poder basado en la jerarquía y en su especialidad funcional. Es un contexto muy diferente el que ahora deben afrontar, en el que la construcción y el cultivo de las relaciones interpersonales les exige nuevos esfuerzos y competencias.

---

72 Clarke, M. (1998), pp. 191-194.





Esta situación reclama nuevos modos de trabajo, nuevas posturas y nuevos comportamientos. Este planteamiento no solo tiene que centrarse en los ejecutivos, sino que debe iniciarse en quienes los dirigen, es decir, en la alta dirección. Clarke argumenta que, para propiciar los cambios de comportamiento en los mandos intermedios, se acostumbra a llevar a cabo programas de cambio cultural y actividades de desarrollo organizacional, que incluyen encuestas sobre actitudes, capacitación y desarrollo, revisión de la misión y la estrategia, entre otros. Señala, sin embargo, que estas actividades, lejos de ayudar a los mandos intermedios a manejar las paradojas de su ambiente, les crean una oscuridad. Esto origina un proceso denominado “doble pensamiento”. Por ejemplo, en una empresa se puede establecer el *empowerment* como un valor que da a los empleados la autoridad de usar su capacidad para satisfacer a los clientes. Es un valor que se otorga al personal como una donación; pero como no ha sido buscado ni desarrollado por cada persona, el *empowerment* tiende a prescribir. Dopson y Neuman muestran algunos efectos que se producen con el seguimiento de dichos programas de cambio<sup>73</sup>: una cierta incertidumbre, que refleja confusión e incapacidad en el momento de asumir una u otra postura; contrariedad por los aspectos absurdos del cambio; y presión por estar forzados a optar por alternativas no deseadas. Al sentirse obligados a cambiar, adoptan nuevos comportamientos de modo selectivo y calculador, lo cual les ocasiona un conflicto interior. Por este motivo, es necesario ayudar a los ejecutivos intermedios para que sepan elegir las opciones respecto de los valores que guían las decisiones de gestión.

Esta necesidad solo puede atenderse por medio de una autorreflexión crítica. La orientación que los ejecutivos intermedios requieren

---

73 Dopson, S. y Neuman, J. (1994), p. 7.





para adoptar una nueva postura no puede estar circunscrita a un programa de capacitación. Se trata de un cambio de actitudes y de la adquisición de un compromiso para la implantación de un nuevo enfoque cultural dentro de la empresa. De esa manera, es posible fomentar la orientación al servicio de los mandos intermedios. Hace falta una atención de los directivos personal, más cercana, que favorezca la reflexión de los ejecutivos y les brinde una orientación con mayor amplitud de horizonte. Este será un esfuerzo muy valioso para permitir que la propia convicción y libertad de cada ejecutivo intermedio se convierta en la fuerza para desplegar su comportamiento.

## 2. Los nuevos roles de los ejecutivos intermedios

El rol típico del directivo intermedio ha estado relacionado con la ejecución de la estrategia, la puesta en marcha de las acciones operativas y, por consiguiente, la obtención de resultados. Floyd y Wooldridge han actualizado el concepto de este rol, evaluando las nuevas exigencias que el campo estratégico y su implementación en el ambiente interno presentan para los ejecutivos intermedios<sup>74</sup>. Estudian cuatro roles concretos: el de impulsor de nuevas alternativas estratégicas; el de sintetizador de la información y comunicador de la misma; el de facilitador de la adaptación y el aprendizaje organizacional; y el de ejecutor de la estrategia, administrando los cambios. Proponen una participación de mayor alcance para los ejecutivos, y no el simple cumplimiento de las instrucciones estratégicas procedentes de la alta dirección. Así, destacan la tarea de “poner en marcha y administrar los cambios” que, sin duda, es la característica frecuente de una organización moderna. Sugieren que se comporten como “gerentes generales”, atendiendo a

74 Floyd, S. y Wooldridge, B. (1997), p. 7.





los costos y la estrategia de cada una de las actividades medulares de la organización. Necesitan una visión más amplia que la que suelen tener por su especialización. El ejecutivo intermedio debe entender las competencias distintivas de la empresa, además de las de su propia área y las prioridades de la alta dirección. También nos parece necesario destacar el rol de fomentador del aprendizaje organizacional. Para poder asumir estos roles, consideran necesarios cuatro tipos de habilidades: intelectuales, interpersonales, administrativas y políticas. Esta propuesta sobrepasa el campo económico de la organización. Para cumplir con su cometido, los mandos intermedios deben atender otros campos, como el social y el político. Corrobora la necesidad de un desarrollo de mayor profundidad comparado con el pasado, centrado en los aspectos técnicos.

En el aspecto estratégico los ejecutivos intermedios asumen una mayor responsabilidad. Dauphinais destaca que, hoy en día, ellos se encuentran mucho más dirigidos a los clientes<sup>75</sup>. Sugiere que han de verificar que los empleados desarrollen las habilidades y la motivación suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes. Las áreas de recursos humanos deben ayudar a los mandos intermedios a contratar y mantener a los mejores empleados, a capacitarlos adecuadamente, a compensarlos equitativamente, a desarrollar una buena comunicación con ellos y hacer lo que sea necesario para que contribuyan a mejorar la productividad. Es necesario que los ejecutivos tengan en cuenta que la creatividad, la flexibilidad, la innovación y la adaptabilidad son mucho más importantes ahora. Se trata de capacidades que requieren un especial cuidado y dedicación. Las competencias para realizar un trabajo determinado son menos relevantes que las competencias centrales de la organización. Por ejemplo, una competencia central de Walt

75 Dauphinais, G.W. (1996), pp. 12-13.





*Disney Co.* es la integración de determinadas habilidades distintivas en creatividad –imaginación– e ingeniería, que la compañía denomina *imagineering*<sup>76</sup>. A través de esta, buscan que un grupo de la organización idee nuevos lugares y actividades recreativas: son las denominadas “jornadas para soñar”. Por ello, una tarea clave del ejecutivo es crear equipos bien dotados con las competencias medulares de la empresa.

Dauphinais afirma que las empresas se verán beneficiadas cuando la dirección reconozca la importancia de los nuevos roles de los mandos intermedios. Los agrupa del siguiente modo: “creadores”, a cargo de la implementación de la estrategia; “influyentes”, para resolver problemas y comunicar; “estabilizadores”, para evitar el caos y fomentar la mejora interna; e “impulsores” de una continua transformación. Se trata de una visión muy bien integrada respecto a los retos y tareas que los mandos intermedios deben asumir. Se centra en el trabajo de los mandos orientado a los clientes y, por tanto, en la forma en que deben guiar a los empleados. Hace ver también que resulta vital la ayuda del área de recursos humanos; sin embargo, resalta que son los mandos quienes han de lograr los desempeños de los colaboradores. Nosotros estimamos que debemos reparar en la mayor complejidad de la nueva labor que se ha de realizar en el nivel intermedio. Ahora los ejecutivos deben solucionar problemas más complicados. La columna central que han de construir los ejecutivos intermedios radica en el cambio y la mejora de la persona.

Huy, en su estudio *En alabanza de los ejecutivos intermedios*, entrevista a más de doscientos ejecutivos de la alta dirección y del nivel intermedio. Su conclusión es que los ejecutivos intermedios aportan valiosas contribuciones para la realización de cambios radicales en la empresa<sup>77</sup>. En

76 Capodagli, B. Jackson, L. (2007), p. 30.

77 Huy, N.Q. (2001), pp. 73-79.





primer lugar el de “emprendedor”, esto es, que añaden valor a través de ideas emprendedoras, para las que están capacitados y dispuestos a llevar a cabo. En segundo lugar, el rol de “comunicador”, pues, por su ubicación, son los idóneos para comunicar los cambios que se proponen a nivel de toda la organización. Son precisamente los ejecutivos intermedios quienes los difunden e involucran al personal gracias a las redes sociales que generan en la empresa. En tercer lugar, el rol de “terapeuta”, ya que al estar familiarizados con la idiosincrasia de los empleados y sus necesidades emocionales, pueden conducir de un modo conveniente los cambios y asegurar el entusiasmo y la motivación. Estos ejecutivos pueden crear un ambiente interno positivo y seguro, pues saben que, si no lo hacen, el trabajo se paraliza y la gente abandona la organización. Finalmente, el rol de “equilibrista”, en el que coincide con Dauphinais, pues se maneja la tensión entre la continuidad y el cambio. El desafío es complejo: deben tratar de descifrar cómo mantener los valores centrales y las capacidades, mientras se cambia la forma de trabajo.

Es necesario reconocer que no todos los ejecutivos intermedios se van a convertir en emprendedores, comunicadores, terapeutas o equilibristas. Habría que encontrar las causas de ello y definir cómo afrontarlas. No obstante, coincidimos con Huy en que, si los altos directivos desprecian los roles que desempeñan los mandos intermedios y no los orientan de modo adecuado, se reducirá enormemente la posibilidad de que se cumplan. Es imperativo identificar y comprender dichos roles para determinar la manera de ayudarles a cumplirlos. Por ejemplo, el de emprendedor está asociado a la tarea de innovar, fundamental para la capacidad competitiva de la empresa. Por otra parte, el rol de comunicador reviste gran importancia y debe encarar no solo la fase formal sino también el aspecto informal del proceso de comunicación. Un factor decisivo para la realización de los cambios son las personas, y es en





ellas donde los nuevos ejecutivos han de poner su mayor atención y cuidado. La tarea de mantener un equilibrio en el ambiente interno nos permite aseverar que nos hallamos frente a una situación que demanda una mayor exigencia en la conducción que los mandos intermedios deben ejercer.

Jackson y Humble señalan que, para desarrollar a los nuevos mandos intermedios, es preciso revisar las competencias<sup>78</sup>, más relacionadas con la labor de educador, consultor y consejero, que con la de ejecutivo mismo. Los ejecutivos intermedios dejarán sus antiguos roles como canales de comunicación y control, para convertirse en conductores del cambio. La organización no podrá prescindir de ellos, pues sus nuevos roles de “entrenador”, “agente de cambio” y “emprendedor” serán vitales para enfrentar los retos. No se trata solo de cumplir tareas operativas, sino de impulsar comportamientos que han de basarse en valores sociales y morales. Deberán reconocer, reforzar y respetar su experiencia y lealtad en vez de considerarlos como el nivel estancado de la organización.

Un aspecto muy relevante para la capacidad competitiva de una organización es la innovación. Varios investigadores proponen que los ejecutivos adopten el rol de “emprendedor”. Por su ubicación, los mandos intermedios tienen una indiscutible oportunidad para contribuir al fomento de esta indispensable capacidad. Kanter, analizando su rol de innovador<sup>79</sup>, señala que, por su posición, tienen los dedos en el teclado de operaciones, en plena ejecución de los procesos, y eso les da la posibilidad de concebir, sugerir y poner en marcha nuevas ideas que los altos directivos ni siquiera habían pensado. Es preciso resaltar también su rol de “gestor de la innovación”, para el que no bastan la experien-

78 Jackson, D. y Humble, J. (1994), pp. 20-21.

79 Kanter, R. M. (2004), p. 153.





cia, el conocimiento, las habilidades, el coeficiente intelectual, ni siquiera el propio talento, sino que se exige aprender a orientar al personal. Kay sustenta que son las actitudes las armas esenciales que le facilitan asumir su rol como propulsor de la innovación<sup>80</sup>. Kanter, por su parte, pone énfasis en el desarrollo de ciertas cualidades personales específicas para impulsar la innovación: cabalidad, persistencia, discreción, persuasión y orientación al cambio. El ejecutivo intermedio debe ser persuasivo, desarrollar un equipo y compartir información; ha de tomar ideas de otros y pedir sugerencias, así como saber recompensar y dar reconocimiento. Está claro que los ejecutivos requieren desarrollar estas cualidades, es más, diríamos que para lograrlas precisan también de otras.

¿Cómo ayudar a que los ejecutivos desarrollen estas cualidades? La primera tarea será comprender la realidad humana en la que se encuentran y descifrar el ámbito espontáneo. Tendrían que comprender que el desarrollo integral de sus cualidades personales va a ayudar a que cumplan su labor de cara a la innovación. También deberían tener en cuenta que el diseño y entrega de la propuesta de valor o conjunto de beneficios que se proporciona a los clientes dependen del despliegue del talento y la actitud innovadora que logren de los empleados a su cargo.

Otro rol sustancial para aumentar la capacidad distintiva de la organización de servicios es la conducción del *empowerment* a cargo de los ejecutivos intermedios, ya que ellos se encuentran en el lugar perfecto. Klagge se refiere al *empowerment* como un cambio fundamental, pues los ejecutivos han pasado de tener el control en sus manos a dejar el control en manos de los empleados<sup>81</sup>. El autor descubre que los mandos intermedios observan el *empowerment* como la tarea de otorgar la respon-

80 Kay, E. (1970), p. 137.

81 Klagge, J. (1998), p. 548.



sabilidad de las decisiones y acciones en el más bajo nivel posible de la organización, proporcionando las herramientas, recursos y autoridad necesaria para decidir y actuar<sup>82</sup>. Estos mandos son conscientes de que la mejor calidad de las decisiones, acciones y resultados, redundará en la satisfacción de los clientes y de los empleados. Van Looy señala que el *empowerment* ha mostrado un significativo impacto en la moral y comportamiento de los empleados, pues demuestran más altos niveles de compromiso, mayor capacidad para resolver problemas y un comportamiento innovador<sup>83</sup>. De ahí el imperativo de que los mandos asuman el *empowerment* como un rol clave.

La puesta en marcha del *empowerment* no puede llevarse a cabo sin esfuerzo. Los mandos intermedios, según el estudio de Klagge, indican que necesitan tiempo para desarrollar competencias y energía para el proceso de implementación. Por otra parte, Vanlooy menciona que no es posible esperar de los empleados dedicación, responsabilidad, autonomía e iniciativa si en su actividad diaria no se crea primero un ambiente propicio, que depende básicamente de los mandos intermedios. Ellos tendrían que compartir información, difundir conocimiento y desarrollar la competencia y actitud en los empleados. Van Looy argumenta que el *empowerment* no solo exige un rango de habilidades técnicas, sino también ciertas características personales y un “comportamiento de buen ciudadano” orientado al servicio<sup>84</sup>. Confirma, así, que se requiere un desarrollo personal de estos ejecutivos, y que su orientación al servicio se constituye como un factor relevante para el rol que han de cumplir.

82 Klagge, J. (1998), p. 555.

83 Van Looy, B.; Gemmel, P. y Van Dierdonck, R. (2003), p. 234.

84 Van Looy, B., Gemmel, P. y Van Dierdonck, R. (2003), p. 237.





Se había considerado a los mandos intermedios como obstáculos para la realización del *empowerment*, pero Klagge observa que estos ejecutivos son conscientes de que el éxito para desarrollar esa capacidad se determina en el nivel intermedio. Este rol les exige conocer las capacidades de sus empleados y preocuparse por su capacitación y desarrollo. Estos ejecutivos, además, tienen en cuenta que la comunicación, el *coaching* y el apoyo que den a los empleados son tareas clave para llevar a cabo su papel con referencia al *empowerment*. La recomendación de Klagge se resume en tres pasos: que la alta dirección adopte una visión unificada del *empowerment*; que se capacite y desarrolle a los empleados de línea para fortalecer sus capacidades; y que se confíe en los mandos intermedios para que comuniquen y brinden *coaching* a sus empleados. Es necesario un enfoque claro que provenga de la alta dirección, pero no solo para impulsar el *empowerment* en sí, sino con un enfoque de mayor alcance, como es el del servicio. Entonces el esfuerzo del *empowerment* adquiere un sentido consistente, no de simple instrumento. Esta concepción permite que los ejecutivos contribuyan a integrar la organización, atendiendo a las distintas dimensiones que la constituyen. Por otro lado, es vital que la capacitación se convierta en un aspecto esencial para ayudar a los empleados a consolidar sus habilidades. Sin embargo, quienes deben tener primero un desarrollo y apoyo son los ejecutivos intermedios. Sugerimos cambiar el orden de estas recomendaciones y colocar como segunda prioridad la formación de quienes se desempeñan en el nivel intermedio. Si el nivel intermedio es el sector clave para implementar el *empowerment*, quienes lo dirigen han de ser los primeros en desarrollar sus capacidades a través de una adecuada formación.

Horovitz destaca el nuevo papel de “entrenador”-*coach*- para el directivo. Consiste en ayudar a desarrollar las capacidades y a superar obs-



táculos<sup>85</sup>. Más allá del tipo de actividad que realice una empresa de servicios, o del perfil del personal que un ejecutivo tenga a su cargo, el rol ha cambiado drásticamente en los últimos años. Ahora, enfocarse en los clientes implica enfocarse en los empleados. Horovitz se refiere al directivo como “entrenador”; sin embargo, sostiene que todas las personas en la organización de servicios deben convertirse en entrenadores, compartir sus conocimientos y habilidades con los demás. Se trata de una actitud de desprendimiento y generosidad, un terreno distinto al de la capacidad operativa y técnica. Tanto los ejecutivos intermedios como la alta dirección, deben desempeñar el rol de “entrenador” de modo prioritario.

El nuevo rol del ejecutivo como “entrenador” o *coach* busca preparar un equipo para desplegar su máximo potencial en el campo. El autor incluye en este papel las siguientes tareas: proporcionar formación, ser “tutor”, “mentor”, “asesor”, “evaluador” e “inspirador”. Esta formación se refiere a compartir los conocimientos dentro de la empresa, aprendiendo a transmitirlos a los demás. La tutoría trata básicamente de la misma transmisión de conocimientos y experiencia, solo que con una orientación particular a cada persona. En el caso del mentor, en cambio, se orienta sobre las formas de trabajo en la empresa y a explicar el por qué se hacen del modo en que se hacen. En la labor de asesor se ayuda a los miembros del equipo a resolver los problemas. La evaluación se circunscribe a obtener y compartir información sobre el rendimiento con cada empleado. Y, finalmente, el inspirador se aboca a ofrecer de modo entusiasta las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, otorgando sentido a lo que se lleva a cabo. Es una actualización de las tareas del rol de “entrenador” para ejecutivos. Sin embargo, desde nues-

---

85 Horovitz, J. (2006), p. 191.





tro enfoque el rol de *coach* conlleva perfeccionar previamente características personales, pues no se trata de un asunto meramente técnico o de desempeño, sino de actitud y modos de ser.

Las organizaciones tienen como principal reto desarrollar las capacidades personales y no solo las capacidades técnicas o profesionales de cada ejecutivo. Exige al ejecutivo tanto conocimientos como habilidades, y actitudes y cualidades personales sostenidas por principios éticos. Las organizaciones de vanguardia consideran esencial la tarea de desarrollar de modo integral a su personal.

Buckingham y Coffman, junto con *The Gallup Organization* de los Estados Unidos, analizaron más de un millón de encuestas a fin de identificar, dentro de las unidades organizacionales, los factores que distinguen un trabajo efectivo de aquellos otros que resultaban inefectivos<sup>86</sup>. Asimismo, realizaron ochenta mil entrevistas a ejecutivos de más de cuatrocientas empresas para establecer que el trabajo efectivo de los ejecutivos permite obtener resultados significativos en sus unidades organizacionales. En otros términos, lo que diferencia a una unidad de otra, en cuanto a la efectividad en el trabajo, es el comportamiento que cada ejecutivo observa con sus empleados. Los que obtienen mejores resultados son aquellos que permiten que los empleados sepan lo que se espera de ellos, que trabajan para alguien que cuida de ellos, les animan a continuar su desarrollo personal y les dan la oportunidad de realizar cada día lo que, según su talento, saben hacer mejor. Las unidades efectivas suelen tener altos niveles de satisfacción de los clientes, alta rentabilidad, así como una baja rotación de los empleados. Esto se consigue porque los empleados se sienten comprometidos. Los investigadores concluyeron que los ejecutivos efectivos no gastan tiempo tratando de cambiar a sus empleados; más bien, identifican su talento y los

---

86 Schneider, B. (2006), pp. 126-128.





alientan para desplegarlo al máximo. Al mismo tiempo, son conscientes de que cada persona es distinta y su potencial no es ilimitado. En sus conclusiones recomiendan centrarse en las fortalezas de la persona y no en aquellos aspectos que no son fuertes.

Argumentan que el talento no se aprende, sino que viene con cada persona. De esta manera, lo diferencian del conocimiento, las destrezas y las habilidades, que sí exigen un aprendizaje. El estudio hace un aporte significativo para comprender mejor cómo pueden los ejecutivos conducir con efectividad al personal en la empresa moderna. Es necesario que el ejecutivo centre su esfuerzo en las fortalezas y talentos de su personal y lo estimule para lograr su satisfacción y un mejor desempeño. Sin embargo, discrepamos en cuanto a que habría que dejar de lado los puntos débiles de la gente, pues creemos que merecen atención, tanto del ejecutivo que manda como del mismo empleado que ejecuta. Para ayudar al despliegue de las capacidades personales no basta centrarse en sus virtudes, sino que es preciso ser consciente de las propias carencias. No mencionarlas sería como considerar que la persona no requiere mejorar en ningún aspecto.

Para estos investigadores, el rol esencial del ejecutivo es el de “catalizador”, promotor de un desempeño superior de sus empleados. Él impulsa este desempeño acelerando la reacción entre los talentos del empleado y las metas de la compañía, así como entre los talentos del empleado y las necesidades del cliente. Cumplir con este rol exige a los ejecutivos la capacidad para ejecutar bien cuatro actividades: seleccionar al empleado, comunicar lo que se espera de él, motivarlo y desarrollarlo. Aun cuando un ejecutivo estuviera dotado de visión, carisma e inteligencia, no llegará a convertirse en un auténtico directivo<sup>87</sup> si no

---

87 Buckingham, M. y Coffman, C. (1999), pp. 58-59.





desempeña bien esas cuatro actividades. Las dos primeras, seleccionar y comunicar, que corresponden al sistema formal y los procesos de dirección que plantea Pérez López<sup>88</sup>, constituyen el punto de partida para el adecuado desempeño de la empresa; sin embargo, no llegan a ser suficientes. Las otras dos, motivación y desarrollo de los empleados, dependen esencialmente de la capacidad de liderazgo del ejecutivo, y abarcan tanto el sistema formal como el ámbito espontáneo. El ejecutivo debe ser el facilitador del aprendizaje y el crecimiento de cada empleado, que es lo que va a sustentar su compromiso con los valores institucionales. Tengamos en consideración que cada persona posee un talento distinto, por lo que el gran reto es aprovecharlo al máximo. Se trata de un nuevo rol de los mandos intermedios para fortalecer la capacidad distintiva de la organización.

El ejecutivo que supervisa a los empleados de la línea de frente es un elemento decisivo para atraer y retener a personas de talento. Más allá de cuán generosa sea la remuneración de los empleados o cuán atractivas las capacitaciones que se les ofrecen, la organización se encontrará en serias dificultades si carece de supervisores idóneos en la línea de frente. El ejecutivo intermedio resulta decisivo para promover un mejor desempeño y compromiso de los empleados, especialmente en la tarea de servir al cliente. No bastan las políticas de recursos humanos, sino que son los ejecutivos centrados en su personal y en su desarrollo, quienes van a personificar la identidad de su organización. Su posición dentro de la red social de la empresa los convierte en depositarios de la política, creencias y valores institucionales, y, por tanto, su comportamiento se erige en modelo de las normas sociales dominantes<sup>89</sup>. Convertirse en catalizador del talento y desarrollo de cada

---

88 Pérez López, J.A. (2000), p. 122-124

89 Floyd, S. y Wooldridge, B. (1997), p. 16.





empleado implica que el ejecutivo sea un referente de los comportamientos propios de la orientación al servicio. Ello fomentará que sus colaboradores alcancen un mejor desempeño. Se trata, por tanto, de un rol principal que va más allá de las tareas operacionales y de gestión, y que reclama una formación más amplia de la persona.

Albrecht argumenta que, para aplicar el modelo de “servicio interno” dentro del concepto de “servicio de calidad total”, se requieren líderes en el nivel intermedio<sup>90</sup>. Su aplicación exige en ellos, primero, una nueva mentalidad acerca de sí mismos y de sus funciones; segundo, la adquisición de una visión holística de la organización; y tercero, una cultura orientada al servicio, inspirada, reforzada y recompensada por la alta dirección. Es una forma muy precisa y razonable de plantear el cambio que se requiere en estos ejecutivos.

Albrecht propone cambiar la prioridad en los procedimientos administrativos y en el aspecto formal, a favor de una actitud activa y emprendedora. Cada ejecutivo intermedio debe ser capaz de identificar qué aporta su área a la organización y traducirlo en términos de una misión de servicio. Previamente debe haber transmitido a todas las personas de su área en qué consiste esa misión, enseñando a utilizar los recursos para dicho fin, y a medir y evaluar la calidad del aporte de su equipo. La idea de “servicio interno” nos resulta de utilidad, pues nos permite profundizar sobre el rol del ejecutivo intermedio con una visión más amplia del ambiente de la organización de servicios de mano de obra intensiva. Nos ayuda a comprender el concepto de “cliente interno” y la relevancia de incorporarlo a fin de lograr la colaboración mutua y la unidad de la empresa. Nos permite observar cómo el mando intermedio influye fuertemente en la orientación al servicio de su área y de

---

90 Albrecht, K. (1992), pp. 13-16.





su personal para proporcionar los servicios que requieren otras áreas. Los ejecutivos en el nivel intermedio son los pilares para lograr un enfoque de servicio que se proyecte tanto hacia el exterior como al interior de la empresa.

Mc Dermott propone que los mandos intermedios empiecen por pensar en su nuevo rol de *center leaders*<sup>91</sup> por su posición en el centro de la organización, en la que su papel consistirá en añadir valor a través de la facilitación y el enlace entre empleados, clientes y proveedores. Ellos deben ponerse al timón para conducir las relaciones con esas personas. Señala que deben convertirse en capitanes para navegar en un mar de ambigüedad, por lo que no pueden mostrarse reacios a las instrucciones y exigencias, tanto de la alta dirección como del nivel operativo. Más bien, deben movilizar a otros para encontrar oportunidades, emplear su competencia y alcanzar resultados; de esa manera tienen potencial para ser un activo valioso en la empresa. Pueden desempeñarse como “negociadores”, “maestros”, “entrenadores”, “mentores”, “líderes de equipos” u otros roles. Se trata de un enfoque centrado en un adecuado manejo de las relaciones interpersonales con colaboradores y colegas, que exige muchas habilidades de comunicación, coordinación y trabajo en equipo, entre otras. Pero, al margen de qué rol desempeñen, indica que los ejecutivos que prosperen tienen que ser “especialistas” efectivos, al mismo tiempo que “generalistas” e integrantes de equipo. Así, enfatiza la complejidad de ejercer el mando en este nivel, pues no basta con desarrollar una especialización, sino que deben adquirir una visión general, de mayor amplitud. Lo cual no se relaciona solo con adquirir conocimiento; más bien, hace falta desarrollar el criterio directivo. Para cumplir con los nuevos roles, deben apren-

91 Mc Dermott, L. (1995), p. 39.





der a dirigir su propia carrera. Asimismo, se refuerza la idea de que deben desarrollar sus cualidades personales. Este es un estudio que contribuye a reafirmar la necesidad de roles centrados en la capacidad para interactuar con otros y contar con un panorama de mayor alcance.

Para la autora, el *center leader* posee una mentalidad emprendedora y está constantemente en la búsqueda de nuevos modos de proveer calidad y servicio a un costo competitivo. Su propuesta para desarrollar líderes en el nivel intermedio está sustentada en tres tipos de competencias: estratégicas, de participación en equipo y de desarrollo personal. Corroboramos la necesidad –que señalaba también Albrecht– de un nuevo liderazgo en este nivel. Los ejecutivos necesitan un desarrollo en varios frentes, y no solo en el de la especialidad técnica o de negocio. Coincidimos con Mc Dermott en los roles del nuevo ejecutivo, pero creemos que es preciso analizar con mayor claridad y amplitud cómo podrían asumir estos roles, particularmente desde la orientación al servicio; y, por tanto, cómo habría de encararse su formación y desarrollo personal.

### 3. El pilar del nuevo nivel intermedio: un “liderazgo orientado al servicio”

Compartimos con Albrecht y Mc Dermott sus propuestas de integrar las nuevas responsabilidades del ejecutivo intermedio en un nuevo liderazgo. Se trata de un liderazgo enfocado en la persona, tanto en la relación con el cliente como en el desarrollo de los colaboradores. La manera de hacer negocio implica centrarse en el cliente, al mismo tiempo que en el empleado. He ahí la esencia de la contribución del líder orientado al servicio: promover el aprendizaje de su personal y así construir la capacidad distintiva de la organización para servir al cliente.





Floyd y Wooldrige sostienen que la economía de hoy no debe eliminar la gestión intermedia sino adquirir una visión nueva del liderazgo en ese nivel<sup>92</sup>. Los ejecutivos intermedios han de realizar una labor esencial, tanto para implementar la estrategia, como para recomendar los cambios de rumbo. El conocimiento que ellos tienen de las capacidades de la organización les permite brindar importantes aportes a la alta dirección. Para alcanzar altos niveles de desempeño del personal a su cargo no es suficiente que cumplan una labor de gestión técnica. Una correcta implementación de la estrategia en empresas de servicios exige una cultura sólida. Las fuentes de la ventaja competitiva en la organización son las personas, con sus fortalezas y talentos, y la cultura institucional. Las personas son la clave para la estrategia<sup>93</sup>, por lo que, para dirigir desde una orientación al servicio, será preciso buscar el desarrollo del personal, desplegando su potencial según el estilo institucional. Este liderazgo orientado al servicio exige de los ejecutivos intermedios cuidar especialmente la conducción del ámbito espontáneo de la empresa, siendo ahí los catalizadores del desarrollo del talento y del compromiso con la calidad de servicio de los empleados. Su principal responsabilidad no está descrita en el sistema formal.

Bennis afirma que, en la actualidad, el empleado está “sobrecontrolado” y “sub-dirigido”, lo cual demuestra que existe en las organizaciones un deseo casi universal de configurar un sistema que lleve adelante las cosas y dirija a las personas<sup>94</sup>. Se mantiene la primacía del sistema formal y aún persiste la miopía que impide ver el nuevo papel de líder que debe asumir el ejecutivo intermedio. El énfasis en el sistema formal y en la gestión técnica impide orientar adecuadamente el rol de lideraz-

92 Floyd, S. y Wooldridge, B. (1997), p. 2.

93 Pfeffer, J. (1998), p. 17.

94 Albrecht, K. (1992), pp. 107-108.





go. Para Floyd y Wooldridge, el ejercicio del liderazgo en el nivel intermedio es complejo, y consideran que el esfuerzo para conocerse a sí mismo es la principal fuente de desarrollo y progreso para estos ejecutivos. Es el punto de partida para el proceso de desarrollo personal que requieren frente al nuevo liderazgo y a sus nuevos roles. Surgen aquí dos preguntas: ¿se considera realmente este esfuerzo como un aspecto clave para el desarrollo y formación de los mandos intermedios? Y si es así, ¿cómo se les está facilitando?

Floyd y Wooldridge enfatizan que, para llevar a cabo el plan de acción en la empresa, el ejecutivo intermedio debe ser líder y seguidor a la vez. Esos roles de líder y seguidor piden dos esfuerzos concretos: de un lado, que los ejecutivos forjen un carácter con profundas convicciones, en el que la pasión por el servicio y la actitud de servicio determinen sus comportamientos; de otro lado, que la alta dirección les apoye e inspire a través de valores culturales practicados. Son dos aspectos vitales para lograr el cambio en el nivel intermedio.

La atención que dedica la alta dirección a instituir una cultura fuerte es todavía escasa. Es frecuente que se establezcan unos valores y una filosofía difundidos con entusiasmo, pero sin llegar a concretar esfuerzos para su puesta en práctica. La alta dirección y la dirección intermedia deben facilitar la puesta en práctica de los valores por medio del ejemplo. En primer lugar deben tener claro el concepto de la labor del ejecutivo y del empleado, de acuerdo con el enfoque de servicio, y qué significa su comportamiento en el contexto de la creación de valor por intangibles.

La organización de servicios de mano de obra intensiva necesita de una cultura, un *ethos*, impulsado por quienes dirigen. Así, pueden otorgar un amplio sentido a la ejecución de la estrategia y proyectar la capacidad distintiva de la empresa. En ese afán, un proceso de formación ayudará mucho a desplegar las capacidades de liderazgo y a influir con





mejor perspectiva en los empleados.

Es frecuente que los ejecutivos intermedios se muestren escépticos ante los cambios organizacionales. Contribuye a ello el hecho de que no se comparte un mismo lenguaje. Sabemos que el lenguaje influye en el pensamiento y el pensamiento influye en el comportamiento, por lo cual las empresas deben adecuar el modo de pensar y hablar de su personal, a fin de modificar su comportamiento. Las compañías de vanguardia en cuanto a servicios convierten el lenguaje de los directivos en un lenguaje común<sup>95</sup>. Así, la organización en su conjunto puede compartir un pensar, decir y hacer, y por tanto, alcanzar la unidad de modo consistente, con el buen ejemplo de quienes dirigen. Vemos, pues, que toda organización en general, y la de servicios en particular, requiere aprender el nuevo lenguaje de servicio. Y son los líderes orientados al servicio quienes tienen la posibilidad de transmitir dicho lenguaje.

Schein formula la siguiente pregunta: “si liderar es dirigir la cultura, ¿desarrollamos, acaso, entre nuestros líderes la fuerza emocional, la agudeza y la capacidad de visión y objetividad necesarias para la dirección de la cultura?”<sup>96</sup>. Busca la reflexión acerca de la ayuda concreta con la que cuentan los líderes para su rol de conductores culturales. Parece que la transmisión de la cultura de la empresa a cargo de los ejecutivos, altos e intermedios, es más bien una tarea secundaria. En este caso, se trata de arraigar una “cultura de servicio”, que demanda unos modos concretos para su transmisión y consolidación. En la práctica, la transmisión de la cultura se realiza básicamente por sistemas electrónicos, medios físicos, y discursos emotivos, lo cual no basta. Es preciso que quienes dirigen en el nivel intermedio se conviertan en vivos ejemplos

---

95 Buckingham, M. y Coffman, C. (1999), p. 237.

96 Schein, E. (1998), p. 315.



de un modo de pensar y actuar que inspire a los demás. Son estos ejecutivos quienes pueden influir en los comportamientos del personal.

Schein plantea otra cuestión muy significativa: "Si el entorno en el que tienen que operar las empresas cambia con mayor rapidez, ¿nos cabe concretar cuál es el tipo de cultura empresarial más adaptable, o habrá que inferir que cuanto más rápido cambian las cosas, más dependemos de los líderes para dirigir los cambios? Si es así, ¿estamos formando el número suficiente de líderes como para que podamos disponer de ellos cuando los necesitemos?"<sup>97</sup>. Consideramos necesario ampliar esta pregunta, refiriéndonos especialmente a la organización de servicios de mano de obra intensiva: ¿estamos formando líderes con una orientación específica al servicio en el nivel intermedio?, ¿cómo se está enfocando su dirección y formación para que contribuyan a forjar una sólida cultura de servicio? Las planteamos con el objeto de despertar la necesidad de encontrar los modos y medios puntuales para formar a los nuevos líderes del nivel intermedio. Dado que la orientación al servicio se centra en la persona, es posible funcionar bien en entornos de cambio constante; para ello, se requerirán líderes con la formación y el compromiso necesarios para asumir el enfoque de servicio.

Kotter afirma que liderar es gestionar el cambio, y cuanto más cambio hay, más falta hace el liderazgo. Observa que, en tiempos de guerra, se necesita un liderazgo competente en todos los niveles<sup>98</sup>. El rol que más reclama la empresa de servicios es el de liderazgo, no solo en la alta dirección, sino en el nivel intermedio. Es lógico que se requiera una mejor preparación para los nuevos líderes, la cual ha de contemplar la tarea de dirigir los cambios propios de la orientación al servicio. No es

97 Schein, E. (1998), p. 315.

98 Kotter, J. (2000), p. 69.





solo un cambio en la forma de competir o de orientarse al cliente, es también un nuevo comportamiento y una nueva actitud. En el contexto organizacional, el compromiso se toma muy a la ligera y, en ciertos casos, se opta por implantar los cambios en las personas a través de “operaciones psicológicas”<sup>99</sup>.

La conducción de los empleados con un enfoque de generación de eficacia, de obtención de resultados económicos, es una tarea necesaria. No obstante, cuando se busca de modo aislado o genérico, no logra su cometido. Por tanto, no puede tomarse como un camino solvente para fomentar un enfoque de servicio que genere valor a los clientes. Las características de los intangibles y la necesidad de un funcionamiento integrado de la organización de servicios exigen a ejecutivos y empleados una nueva visión del trabajo que trascienda los propios intereses personales. Los empleados necesitan un sentimiento de pertenencia a su organización y un trabajo en equipo que los aliente y respalde. Requieren una guía que les señale unos estándares altos y les muestre un camino coherente. Esta es la responsabilidad que han de asumir los ejecutivos intermedios orientados al servicio en el nuevo contexto.

Bennis y Nanus distinguen entre los líderes que enfatizan el aspecto emocional y espiritual y los ejecutivos que administran los recursos físicos, la tecnología y el capital. Muchas organizaciones de servicios espe-

---

<sup>99</sup> El término “operaciones psicológicas” se refiere fundamentalmente a los esfuerzos de comunicación que buscan influir directamente en los comportamientos de la gente para favorecer alguna propuesta del emisor de los mensajes. Se trata de una acción que busca persuadir a través de mensajes subliminales y motivar necesidades -no siempre reales-, y no necesariamente favorece el pensar y decidir de modo libre y razonado. Por eso, en muchos casos puede ser interpretado como una manipulación para adoptar uno u otro comportamiento.





ran que sus ejecutivos logren eficacia, resultados económicos y generen la eficiencia interna del negocio, pero pocas son las que impulsan el lado emocional y espiritual del liderazgo que caracteriza a las empresas de vanguardia en servicio<sup>100</sup>. Los líderes se preocupan más por los fines y por las personas; en cambio, los administradores se preocupan más por los medios, por las cosas. Ambos roles son necesarios; sin embargo, es a través de las personas y su compromiso como se genera valor por intangibles para los clientes, y como se impulsa el aprendizaje interno. Al respecto, Kotter sostiene que la empresa está sobredirigida y subliderada<sup>101</sup>. La tarea de dirigir significa gestionar el rendimiento en el aspecto económico, y la de liderar es gestionar el cambio organizacional. Este enfoque demuestra que se ha exagerado la concentración de esfuerzos en el campo económico de la empresa, sin cuidar la adecuada integración con otras dimensiones relevantes, como la social, cultural y ética. Además, nos hace ver que el liderazgo es esencial para los cambios en la organización. Sin embargo, cabe señalar que no considera el aprendizaje de la persona como requisito previo y constante para asumir el liderazgo y los nuevos desafíos que este trae. Se trata de un liderazgo enfocado en el cambio de manera genérica.

Para llevar a cabo el cambio hacia la orientación al servicio hacen falta líderes, y para ello es vital dedicarse a desarrollar su aprendizaje operacional en dos aspectos, el técnico propio del sector y el de la calidad del servicio; y también el moral. Schein resalta la necesidad de incluir el esfuerzo intelectual en los campos de la teoría empresarial, social, psicológica y antropológica, para entender que el liderazgo y la dirección cultural son de importancia capital para la empresa y su eficien-

100 Berry, L. (1995), pp. 8-9.

101 Kotter, J. (2000), p. 69.





cia<sup>102</sup>. No es suficiente con dotarla de servicios, de tecnologías y estrategias; hace falta entender su naturaleza y, por eso, se precisa de una amplia visión de su realidad y funcionamiento. Es notoria la carencia de una acertada integración de los campos referidos por Schein a la hora de dirigir las organizaciones. Por eso, se hace difícil conseguir una orientación y preparación consistente del líder de servicio del nivel intermedio, y más bien, se limita su capacidad para dirigir a los empleados.

Berry aporta un enfoque de liderazgo muy consistente. Se trata de un “liderazgo de servicio” que deben ejercer quienes tienen cargos con responsabilidad de mando en los distintos niveles de la organización<sup>103</sup>. Generalmente se presenta el liderazgo de la alta dirección como un asunto sustancial. Sin embargo, este autor otorga la misma importancia al liderazgo en todos los demás niveles, pero con una específica orientación al servicio y no de modo genérico, como señala Schein, ni inclinado al cambio, como propone Kotter. El nuevo tipo de liderazgo que requieren las organizaciones de servicio de mano de obra intensiva en el nivel intermedio es el “orientado al servicio”. Este significa asumir los nuevos roles centrándose en el talento y desarrollo de los empleados para atender cada vez mejor al cliente como supremo fin de la organización. Este tipo de liderazgo, por enfocarse en las personas con una visión de mayor amplitud, incluye la atención a los cambios organizacionales. El líder de servicio se dedica a las personas. Coincidimos con Berry en que no es posible desarrollar un gran servicio sin un nuevo liderazgo inspirador que empiece en la alta dirección y continúe de modo homogéneo en los demás niveles, particularmente en el intermedio. Ello requiere también una formación idónea.

102 Schein, E. (1998), p. 316.

103 Berry, L. (1995), p. 7.



Berry presenta cuatro características esenciales del “líder de servicio”, que aplicamos al nivel intermedio: 1) una visión de servicio, que será la que le dé la orientación clara hacia la calidad de servicio como la principal arma para competir. Estimamos necesario incluir aquí la filosofía de servicio, pues favorece una concepción del trabajo que va más allá de la competencia y del enfoque en el negocio. Como señala el investigador, el líder cuida los detalles y los matices del servicio; él ve en las pequeñas acciones oportunidades que otros consideran triviales. Se trata, pues, de una amplia visión que provee de significado el trabajo de los ejecutivos. 2) Creer en otros: creer en la capacidad de las personas y valorarla para cumplir el trabajo con altos estándares de excelencia. Esto es, considerar al empleado como fin de la organización y ayudarlo a mejorar, no solo en su desempeño, sino también en lo personal, a través del rol de *coach* y no de jefe<sup>104</sup>. 3) Amar el trabajo: significa amar lo que uno hace, tener un profundo sentimiento que le lleve a compartir con otros no solo la operación, sino el estilo, los valores, la excelencia. Este aspecto va más allá de la pasión, y contribuye a que el líder sea factor de inspiración. 4) La integridad: la denomina el giroscopio ético de la organización, por el cual los líderes mantienen la orientación y dirección verdadera a pesar de la presión de otras fuerzas. La integridad asegura la consistencia, lo cual origina la confianza<sup>105</sup>. Enfa-

104 Vemos conveniente hacer la distinción entre jefe y *coach*. El rol de *coach* se orienta a ayudar y guiar a cada empleado hacia el logro de sus metas y el desarrollo de su potencial, lo cual facilita el aprendizaje y el alto desempeño en la organización. Y también el *coach* busca ayudar al colaborador en sus necesidades personales, es decir, más allá del trabajo. El jefe, en cambio, se limita a controlar y pedir cuentas, por tanto, sustenta su accionar en las reglas del plano formal, lo cual puede ocasionar rigidez en la relación y poco desarrollo de los empleados, al no orientar alguna ayuda para su crecimiento. El *coach* sustenta su influencia no en las reglas, sino en los valores, a fin de extraer lo mejor de cada persona.

105 Berry, L. (1995), pp. 8-15.





tizamos que se refiere al pensar, decir y hacer de modo coherente, que permita que se genere confianza a través del comportamiento del líder. Está cimentado en las cualidades humanas del ejecutivo, más allá de su competencia profesional o técnica, lo cual demuestra la importancia que tiene el desarrollo del carácter.

#### 4. Las dimensiones de la organización, los roles de los ejecutivos y el liderazgo orientado al servicio

Aquí integramos las dimensiones de la organización de servicios, negocio, especialización y cultura<sup>106</sup>, con los roles relevantes del ejecutivo y su liderazgo orientado al servicio.

En el plano del negocio, la esencia de la tarea del ejecutivo no ha variado: ha de contribuir a generar resultados económicos, aunque ahora con una mayor exigencia en la calidad sin descuidar la productividad. Debe, pues, orientarse a los resultados, pero con el enfoque de “servir para ganar” y el énfasis en el cliente. Los mandos deben conseguir que los productos y servicios atiendan las necesidades del cliente y cumplan o excedan sus expectativas. Aunque el enfoque estratégico es de la alta dirección, los ejecutivos intermedios también juegan un papel relevante en su formulación, implementación y reformulación. En la medida en que cada nivel cumpla su rol, se logra una consistencia hacia dentro y hacia fuera de la organización<sup>107</sup>. Aunque la formulación de la estrategia es el primer paso, la implementación, en cambio, es decisi-

106 Hemos partido del modelo antropológico de Pérez López y así identificamos las dimensiones de eficacia, atraktividad y unidad para efectuar una aplicación a las organizaciones de servicio. En estas organizaciones vemos conveniente identificar las dimensiones de negocio, especialización y cultura.

107 Lescano, L. (2003), p. 112.



va, e involucra directamente a los mandos intermedios y a los empleados. Estos mandos deben estar imbuidos de la estrategia corporativa, de los objetivos y metas, a fin de guiar a los empleados en su puesta en práctica. Esta tarea incluye la asignación adecuada de medios y recursos suficientes. Vemos, pues, que se exige un aprendizaje de los aspectos formales para que los mandos intermedios puedan comunicarlos. En la implementación se trata de gestionar la intangibilidad y simultaneidad de los servicios, y propiciar la “confiabilidad” en su entrega.

La invariabilidad en los servicios no es una tarea sencilla. Es fundamental estandarizar aspectos del servicio que faciliten la eficiencia interna y el uso de los recursos disponibles. Implica la asignación clara de los encargos, a fin de que los empleados se desempeñen según el guión determinado, o *script*. Como los clientes participan en la recepción de los servicios, los empleados deben saber conducir las tareas de los clientes. De ahí que los ejecutivos intermedios tengan que guiar con precisión a los empleados en la elaboración y entrega de un valor a los clientes.

Las tareas del ejecutivo en la dimensión económica son también perentorias, pues se debe obtener un flujo de ingresos suficiente. De ahí que muchos mandos intermedios se dediquen solo a las tareas del negocio. Por esa razón aún se observa una supremacía de las tareas formales, descuidando la conducción del talento de quienes integran el *staff*. El rol que cumplen estos ejecutivos no es el que hoy requiere la empresa. El reto es armonizar ese rol con los que se han de llevar a cabo en las otras dos dimensiones de la organización.

En la dimensión de la especialización, el ejecutivo intermedio es un elemento primordial para incrementar la capacidad en la empresa, propiciando la mejora continua y el aumento del valor para los clientes a través del saber organizacional propio. La posibilidad de forjar una organización que aprende de las experiencias internas y externas está





en relación con la capacidad y el estilo de dirección de los ejecutivos intermedios. Depende, concretamente, de sus roles de “entrenador”, “impulsor de la innovación”, del *empowerment* y del “trabajo en equipo”. Se trata de alentar un aprendizaje operativo que favorezca el *expertise*, es decir, que se adquiera progresivamente un mayor conocimiento y especialización. Este aprendizaje favorece la autonomía individual y de equipo, y facilita una fluida retroalimentación. Estos roles exigen que el ejecutivo desarrolle la capacidad de construir y mantener relaciones positivas con sus colaboradores y colegas: que despliegue su liderazgo de servicio.

Las experiencias de empleados y clientes se retroalimentan mutuamente. Los ejecutivos intermedios van a crear en sus colaboradores experiencias que, a su vez, repercutirán en experiencias gratas para los clientes. Aquí se genera el “clima de servicio”. Y cada experiencia propicia el aprendizaje de los clientes y el aprendizaje de empleados y ejecutivos. Si la experiencia del cliente es la adecuada, la empresa tiene la oportunidad de aumentar su satisfacción e iniciar con él una relación. Si la experiencia de los colaboradores es positiva, se provoca su satisfacción y motivación para convertirlos en expertos capaces de distinguir a la empresa del resto de competidores. Los ejecutivos orientados al servicio cumplen el papel de transformar a los empleados en especialistas, en expertos en la calidad de los servicios que se brindan, lo que implica la mejora constante de los productos y servicios. En estos ejecutivos debe estar presente la pasión por el servicio y por el campo en que se desempeñan, así como su interés en desarrollar a su personal en esta dirección. De esta manera, logran la capacidad sólida de la empresa al unir dos campos: el técnico del rubro correspondiente y el del servicio.

Los ejecutivos intermedios promueven la prestación del servicio, externo e interno, desde la perspectiva del especialista que sabe y



resuelve, y la del amigo que ayuda y anima. Desarrollar una visión “generalista” de su organización, y no solo la visión técnica de su área, les permitirá mejor comunicación y coordinación con sus colegas. Perfeccionar sus habilidades interpersonales y contar con una actitud de servicio coadyuvará en la orientación al servicio de sus colaboradores.

En esta dimensión, el aprendizaje es fundamental. Los empleados aprenden, aplican y comparten un aprendizaje en la medida en que están a gusto en un trabajo e identificados con su organización. Se debe cuidar el proceso de selección, contratación, promoción, reconocimiento y desarrollo. Los ejecutivos intermedios han de convertirse en “entrenadores” y “catalizadores” de sus colaboradores para animarles a desplegar sus fortalezas y a superar los obstáculos. Para ello, deben ser conscientes de que el cumplimiento de la “misión interna”<sup>108</sup> favorecerá impulsar la especialización y el clima de servicio. Este esfuerzo se traduce en ser “aprendices permanentes” y “maestros generosos”.

Hoy en día, no es suficiente con entregar los intangibles según ciertos estándares. Ese es solo el primer paso, pues los servicios, según el cliente y la circunstancia, requieren ajustes y adaptaciones. Resolver problemas o atender pedidos especiales es una constante. Es vital tener empleados que sepan proveer un servicio personalizado. Es la forma de ser más competitivo y de desarrollar la capacidad distintiva. Asimismo, es necesario descubrir y sugerir los cambios y mejoras oportunas en los intangibles de manera continua, lo cual requiere el rol de “innovador” y el de “agente de cambio”. Este es el reto que exige contar

108 Pérez López, J. A. (2000), pp. 111-112. El concepto de misión externa e interna nos permite una aplicación concreta al campo de los servicios, en razón de que se requiere tanto un esfuerzo sostenido a favor de los clientes, como a favor de los empleados. No es posible satisfacer a los clientes, si previamente no se han atendido adecuadamente las necesidades de los empleados.





con empleados muy bien preparados e involucrados para proveer cada vez un servicio superior. Nunca se termina de mejorar; por el contrario, se provoca una constante superación de los intangibles y de los procesos. Para ello, los ejecutivos orientados al servicio deben saber identificar el talento y estimularlo de modo permanente. Este es el camino para innovar, conducir el cambio y generar un mayor valor para los clientes.

El aprendizaje de los empleados, positivo o negativo, es el impulso para el cambio en su comportamiento. Un saber que se enriquece constantemente es importante, pero no basta; hace falta la habilidad de saber aplicarlo a cada situación. Junto con la confianza dentro del ambiente de trabajo, constituyen la tríada de factores esencial para el desempeño de los empleados. Si el aprendizaje de los empleados es positivo, se fortalecen tres aspectos clave: el conocimiento, la habilidad y la confianza. Si el aprendizaje es negativo se crea una barrera en la relación de empleado-cliente.

El gran rol de los ejecutivos orientados al servicio es capitalizar un aprendizaje positivo para ambos, clientes y empleados, y evitar el aprendizaje negativo. El aprendizaje positivo facilita la distinción y la competitividad de la organización, y permite contar con empleados contentos con su trabajo e interesados en el enfoque de servicio que se quiere. El aprendizaje positivo en los clientes, a través de sus experiencias, provoca su satisfacción y propicia una buena relación. Así, si el cliente ha aprendido que los servicios que recibe satisfacen sus necesidades, habrá incrementado su conocimiento favorable sobre esos servicios, y probablemente habrá fortalecido también su habilidad para interactuar con la empresa. Si, al mismo tiempo, ese cliente desarrolla un lazo emocional y de confianza durante su experiencia, el aprendizaje será aún más fuerte, contribuyendo a construir una sólida relación a largo plazo. Por tanto, los ejecutivos deben tener en cuenta que el pri-



mer aprendizaje a fomentar es el de los empleados. Deben comprender que un aprendizaje negativo significa la reducción del valor para el cliente y afecta a su relación con la empresa. Si los empleados pierden la satisfacción y motivación por su trabajo, el entusiasmo y el sentido de lo que hacen se verán afectados, y, si no en el corto plazo, con seguridad en el largo alcance los resultados organizacionales se reducirán.

Los ejecutivos orientados al servicio deben construir un ambiente interno atractivo donde prime la actitud de servicio. Las relaciones con los demás son clave para lograr una conexión acertada y aplicar con prudencia su rol de “influyente”. Por eso precisan conocer bien su estilo personal de trabajo. Su reto será lograr el pleno desarrollo de cada uno de sus colaboradores, lo cual les exige convertirse en “tutores” y *coaches*. Y debe ser la alta dirección quien les facilite ese desempeño como auténticos educadores de sus colaboradores.

El ambiente informal o espontáneo es un verdadero desafío para los ejecutivos, pues ya no cuentan las estructuras jerárquicas y estables de antaño, sino que se tiende a la integración. Ahora deben preocuparse más del ambiente espontáneo que de la estructura formal. Desde el sistema formal era difícil crear ambientes de aprendizaje positivo, menos aún, crear un clima orientado al servicio. Por eso, el ejecutivo orientado al servicio debe comprender muy bien la atmósfera interna y tener la capacidad política y la tenacidad para conducir sus roles del modo conveniente. Allí debe forjar determinadas actitudes y comportamientos en sus colaboradores, y propiciar su aprendizaje en los aspectos propios de la gestión y disciplina de los intangibles.

A fin de forjar los desempeños sobre la base del talento, los comportamientos y las cualidades, el ejecutivo debe convertirse en el conductor de todo ese despliegue. Este es el camino para otorgar *empowerment*, pues no basta con que dominen una tarea u oficio, sino que hace falta que actúen con convicción y confianza. Los ejecutivos intermedios





deben comprender que las experiencias están fuertemente asociadas a las relaciones que se forjan con los clientes; y las relaciones están enlazadas con las actitudes de las personas.

La “dimensión cultural” requiere el ejercicio de un “liderazgo orientado al servicio”, a fin de contribuir a la unidad y la confianza dentro de la organización. Se necesitan líderes dispuestos a lograr que se vivan los valores morales como eje para la toma de decisiones y para el comportamiento de los integrantes del personal. Hay cambios estratégicos que requieren ser sostenidos por los valores corporativos; y, por el contrario, otros suscitan resistencia por no guardar coherencia con los mismos. Son situaciones que debe contemplar la alta dirección, a fin de no obstaculizar la marcha de la empresa. En cualquier caso, el líder del nivel intermedio debe ser un claro y digno ejemplo de esos valores, a fin de poder influir en sus colaboradores. De ahí que el rol central del líder intermedio sea el de ser un digno “referente del modo de ser organizacional”, generador del desempeño que se espera de los empleados.

Los líderes de una firma de servicios responsable se dedican a crear sólidas relaciones con sus clientes, colegas, empleados y con todos los *stakeholders*. Como referentes de determinados valores morales se convierten en modelos para su personal. No basta con entregar un producto o servicio sino que se requiere que los empleados demuestren con su comportamiento un cuidado en el trato de cada relación, sobre la base de sólidos valores. Si la cultura de una empresa no honra el servicio será difícil implementar una estrategia enfocada en construir relaciones sólidas<sup>109</sup>. Los valores culturales han de vivirse en la ejecución de cada servicio, de cada contacto y de cada experiencia. La cultura, por tanto, no es algo accesorio que adorna a la organización. Brindar un

---

109 Grönroos, C. (2001), p. 359.





buen servicio y desarrollar relaciones sólidas con los clientes exige comportamientos éticos. Como son los ejecutivos intermedios quienes conducen la ejecución y entrega de los servicios, deben vivir y hacer vivir a los demás los valores de la organización.

La “misión externa” de la empresa no puede cumplirse sin la inclusión de valores que guíen el comportamiento de los empleados en su desempeño y trato con los clientes. La “misión interna” no puede ser llevada a cabo sin la incorporación de valores morales en el comportamiento de los ejecutivos. Y el líder del nivel intermedio tiene que enseñar a sus colaboradores un lenguaje específico para que puedan comprender la orientación al servicio, y para que el cumplimiento de la misión y los objetivos constituya un verdadero compromiso. Esto es responsabilidad de los altos directivos.

La producción y entrega del servicio no pueden ser totalmente estandarizadas; menos aún en los servicios de mano de obra intensiva. Por ejemplo, en un hotel de categoría, donde se trata de atender las necesidades personales de cada huésped y de hacer placentera su estancia, y donde las interacciones tienen una intensidad e impacto importantes. Las situaciones que se presentan son diversas y, por tanto, se hace necesaria una cultura de servicio que sirva de guía y referente para responder a las nuevas, imprevistas e incluso desagradables situaciones que ocurren<sup>110</sup>.

Los líderes del nivel intermedio, en su papel de “vigías” del comportamiento, cuidan el modo de ser de la empresa; cuidan mantener el orden establecido, conduciendo con entereza y ecuanimidad las situaciones de cambio que pueden provocar desequilibrios internos. Es el

---

110 Grönroos, C. (2001), p. 359.





llamado rol de “estabilizador”, en el que los valores serán sus más confiables pilares para mantener el equilibrio y la sobriedad interna, así como para evitar aprendizajes negativos en empleados y clientes. Si los ejecutivos no asumen estos roles, estarán en una peligrosa actitud pasiva, y hasta pueden socavar la marcha de la empresa con un comportamiento contrario a los principios institucionales.

El rol de “referente”, de “vigía” y de “estabilizador”, exige que los líderes otorguen la misma importancia a la orientación del personal y al lenguaje de servicio, que a las decisiones operacionales. La incorporación de valores morales favorece el desempeño de los empleados y su compromiso de servir al cliente, así como su crecimiento ético. Permite que los líderes intermedios dirijan, no por su rango, sino a través de la cultura de servicio, que se convierte así en la turbina propulsora de los comportamientos y actitudes de los integrantes de la empresa.

El pilar de la dimensión cultural y de la organización en su conjunto es el “liderazgo orientado al servicio”, una influencia y alcance de mayor efectividad que el de un liderazgo “genérico”, un “liderazgo transformacional” o uno de “excelencia”. El liderazgo genérico, sin un enfoque específico, aunque desarrolle unas capacidades y cualidades, no forja necesariamente un clima y una cultura de servicio; los otros liderazgos no explican cómo los líderes llegan a adquirir el comportamiento que describen. Por ejemplo, ¿cómo lograr que los líderes sean pacientes, admitan sus errores, no sean jactanciosos y muestren humildad?, ¿cómo orientar sus esfuerzos hacia la misión de la empresa con enfoque en el cliente?, y ¿cómo ayudarles a desplegar sus cualidades personales, esenciales para el liderazgo que se les pide? La orientación al servicio es clave para el liderazgo, pues abarca las distintas dimensiones de la persona y de la empresa, al tiempo que se centra en la formación del carácter como cimiento de los comportamientos del líder. Así, el liderazgo orientado al servicio está dirigido a las personas: clientes y





empleados. Ese liderazgo permite construir con mayor precisión un clima específico de servicio y consolidar una cultura sustentada en valores, de ahí que se exija una capacitación concreta orientada al servicio para desarrollar las competencias y cualidades específicas de este enfoque.

El liderazgo orientado al servicio integra los roles que el ejecutivo debe asumir en las tres dimensiones de la organización, dando prioridad y debido cauce a cada uno según las circunstancias.





## IV. LA FORMACION DE LOS EJECUTIVOS INTER-MEDIOS

### 1. Por qué formar a los ejecutivos del nivel intermedio

Cada ejecutivo debe aprender y propiciar el aprendizaje técnico-operacional y la especialización en la calidad del servicio de los colaboradores; empero, añadimos que también debe fomentar el aprendizaje cultural en cada actividad de los miembros de cada equipo de trabajo. Nos hace conscientes del imperativo de incluir el crecimiento personal de cada ejecutivo, como un factor fundamental y del mismo peso que los otros factores relativos al aprendizaje operacional. La orientación al servicio exige cualidades que están más allá del conocimiento y de la habilidad.

Las actividades de entrenamiento básicamente se relacionan con el plano del negocio, en el cual interesa proporcionar con destreza ciertos servicios a los clientes, de acuerdo a estándares señalados. Las actividades de capacitación están mayormente relacionadas con la especialización del servicio, es decir, con el incremento del conocimiento técnico del rubro correspondiente y la capacidad para brindar el servicio. El esfuerzo formativo, en cambio, está relacionado con el fomento de la unidad y con el desarrollo de la cultura de servicio y, por tanto, contribuye a orientar las capacidades y habilidades que se emplean en la dimensión del negocio y de la especialización.

No solo se trata de capacitar para una tarea técnica, sino de formar a la persona en sus diferentes dimensiones y capacidades. La lógica del servicio no se construye solo sobre la base de un mayor *expertise* técnico o de una mayor especialización en servicios. Si bien estas son fundamentales, por sí solas no forjan un liderazgo orientado al servicio que fomente un aprendizaje social y cultural sustentado en el servicio.





La formación integral de los ejecutivos con una orientación al servicio es un camino ineludible. A continuación señalamos las razones:

a) El escenario organizacional presenta una mayor complejidad: la implementación de nuevas estrategias, los cambios constantes y la naturaleza propia de los servicios pueden ocasionar presión y estrés en las personas. Es preciso que los ejecutivos desarrollen el autocontrol y el equilibrio.

b) La formación en liderazgo de modo general no basta porque significa desarrollar capacidades y cualidades que pueden ser aplicadas a distintos enfoques; en cambio, la formación para asumir la orientación al servicio exige desarrollar las competencias y cualidades de un liderazgo con enfoque concreto de servicio.

c) Las habilidades y el conocimiento que se adquieren por el entrenamiento y la capacitación no son suficientes. Es preciso aprender los valores institucionales y mantener determinadas actitudes y valores morales que favorezcan la creación de un clima y una cultura de servicio.

d) Para ser referentes de una cultura de servicio, los ejecutivos requieren una orientación y formación que contribuya a un comportamiento coherente en el ambiente formal y espontáneo de la empresa.

e) La inversión de tiempo y recursos para adoptar los valores culturales de la empresa rinde sus frutos en el mantenimiento y mejora de la competitividad, léase especialización en servicio, de la organización. Esto no lo puede proporcionar un sistema de capacitación formal, sino que requiere un ámbito espontáneo positivo.

f) El compromiso de los ejecutivos intermedios es un aspecto capital para el desarrollo de su liderazgo orientado al servicio y para que forjen un ambiente de confianza. Es una tarea que exige una nueva visión del desarrollo de la persona y que requiere atender necesidades huma-





nas de orden, no solo económico o social, sino también antropológico y ético.

g) La influencia que reciben los empleados en la organización impacta, a su vez, en cómo se comportan y tratan a los clientes; por eso, es preciso que los jefes y supervisores influyan de tal manera que propicien una respuesta enfocada en el servicio de calidad hacia el cliente externo y hacia los clientes internos.

h) Los cambios y acciones emprendidos para resolver los problemas del nivel intermedio de la empresa de servicios no han dado resultados convincentes. Se precisa una dirección y una formación idóneas.

## 2. Cómo formar a los ejecutivos del nivel intermedio con una orientación al servicio

Heskett y Schlesinger examinan el caso de un grupo de líderes de la alta dirección de varias empresas con un nítido enfoque político, que permite una orientación firme de los mandos intermedios. Por ejemplo, ellos han elaborado una lista con los aspectos importantes en los que creen: 1) la importancia de los valores a la par que una buena estrategia, 2) la importancia estratégica de la gestión de los recursos humanos y la capacidad de la organización, 3) la necesidad de comunicar constantemente la misión y los valores, 4) la necesidad de dar ejemplo diario acerca de lo que ellos creen y, 5) la necesidad de establecer metas altas y dar el apoyo necesario para que el personal pueda alcanzarlas<sup>111</sup>.

Rescatamos algunos aspectos fundamentales de la alta dirección en la conducción de la labor formativa de los mandos intermedios: otorgan similar relevancia tanto a la estrategia como a la misión y los valores;

<sup>111</sup> Heskett, J. y Schlesinger, L. (1997), pp. 105-106.



ponen énfasis en dar ejemplo diario de sus creencias; en la práctica constante de comunicar la misión y los valores; establecen metas altas periódicamente. El enfoque político que aplican se convierte en una guía consistente que favorece el ejercicio de la dirección en el nivel intermedio. Consideramos que este es el inicio de una formación integral y una correcta orientación de los ejecutivos intermedios: una política de dirección coherente y clara que inspira a los ejecutivos a ubicar sus roles y dirigir sus esfuerzos de modo concreto. Nos sirve de pauta para plantear criterios de cómo formar a los ejecutivos con orientación al servicio. Sugerimos cinco criterios:

1) La alta dirección debe plantear como un imperativo estratégico el enfoque de servicio. Esto significa transmitir una política clara y asegurarse de que sea comprendida por cada ejecutivo intermedio.

2) La alta dirección debe desplegar un liderazgo que otorgue igual importancia al campo estratégico y de negocio que al de los valores corporativos y morales. Ha de impulsar el compromiso de los ejecutivos como sustento de la orientación al servicio y la misión de la empresa.

3) El área de recursos humanos debe plantear políticas y procedimientos concretos para seleccionar, capacitar y evaluar a ejecutivos y empleados desde un enfoque de calidad de servicio. Asimismo, debe organizar la formación de los ejecutivos de acuerdo con las tres dimensiones de la empresa: en la dimensión del negocio los asuntos relacionados con el sistema formal (organización, procesos, normas de funcionamiento, manuales de procedimientos, etc.); en la de la especialización, la parte técnica propia del rubro correspondiente, por ejemplo en un hotel, según áreas (alimentos y bebidas, eventos, *marketing*, etc.) y los aspectos relativos a la disciplina del servicio (gestión de intangibles, creación de experiencias, satisfacción del cliente, etc.); en la de la cultura (filosofía, misión, concepto de servicio y los valores sociales y morales).





4) La formación que los ejecutivos intermedios requieren para desplegar un liderazgo orientado al servicio, debe considerar el desarrollo del carácter y el estilo como cimientos que impulsen el compromiso del personal y su desempeño, para lograr la más alta satisfacción de clientes. Implica idoneidad y responsabilidad de los propios ejecutivos, pero requiere ayuda de la alta dirección y del área de recursos humanos.

5) Todos los que dirigen en los distintos niveles de la empresa de servicios, y particularmente aquellos del nivel intermedio, deben mostrar de modo continuo y coherente comportamientos orientados al servicio. Para ello requieren una formación idónea, así podrán influir concretamente para crear y mantener el clima y cultura enfocados en el cliente y su satisfacción.

Además, es necesario contar con directrices claras y precisas acerca de cómo formar a los ejecutivos con orientación al servicio; por ello, se requiere elaborar un plan de formación para los mandos intermedios que tenga como fin impulsar el desarrollo de sus competencias y de las cualidades que sustenten su liderazgo de servicio. Presentamos un esquema que muestra el camino que sigue el liderazgo de servicio de los ejecutivos intermedios. Todo empieza con un liderazgo de la alta dirección que favorece el desarrollo de un liderazgo orientado al servicio en el nivel intermedio. Así se construye un ambiente interno de confianza y unidad, y se hace posible forjar un funcionamiento coherente que fortalezca la capacidad distintiva o especialización de la organización para alcanzar los resultados del negocio, respetando el estilo y de acuerdo con los valores institucionales.







## IV. BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl (1992), *Servicio al cliente interno, cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*, Paidós, México.

Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service, a Framework for Action*, The Free Press, Nueva York.

Berry, Leonard L. (1999), *Discovering the Soul of Service. The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, The Free Press, Nueva York.

Birla, Madan (2005), *Fedex Delivers, How the World's Leading Shipping Company Keeps Innovating and Outperforming the Competition*, John Wiley&Sons, Hoboken, NJ.

Bridge, Gary (2004), "Strategic Handbook, Notes from the 15<sup>th</sup> Annual Compete Through Service", *Symposium Creating Memorable Customer Experiences*, Arizona State University, Center for Services Leadership, W.P. Carey School of Business, pp. 93-100.

Buckingham, Marcus y Coffman, Curt (1999), *First, Break all the Rules, What the World's Greatest Managers do Differently*, Simon&Schuster, Nueva York.

Cardona, Pablo y García-Lombardía, Pilar (2005), *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman (1997), *Executive EQ, Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*, Grosset/Putnam, Nueva York.

Clarke, Martin (1998), "Can Specialists be General Managers?", *Journal of Management Development*, vol. 17, n° 3, pp. 191-205.

Dopson, Sue y Stewart, Rosemary (1994), "What is Happening to Middle Management?", *British Journal of Management*, vol. 1, n° 1, pp. 3-16.





Drucker, Peter (1993), *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Eigler, Pierre y Langeard, Eric (1989), *Servuccion, el marketing de servicios*, Mc Graw Hill, Madrid.

Ellinger, Andrea; Ellinger, Alexander y Keller, Scott (2003), "Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: a Dyadic Perspective in the Distribution Industry", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, n° 4, pp. 435-458.

Ezzamel, Mamouhd; Lilley, Simon y Willmott, Hugh (1996), "The View from the Top: Senior Executives' Perceptions of Changing Management Practices in UK Companies", *British Journal of Management*, vol. 7, n° 2, pp. 155-168.

Floyd, Steven y Wooldridge, Bill (1997), *La gerencia intermedia: su importancia y estrategias*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Garfield, Charles (1992), *Los empleados son primero*, Mc Graw Hill/Interamericana de México, México.

Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.

Congram, Carole A. y Friedman, Margaret L. (eds.) (1991), *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, Amacom, Nueva York.

Haneberg, Lisa (2005), "Build Middle Management Capacity", *Consulting to Management*, vol. 16, n° 1, pp. 32-35.

Henkoff, Ronald (1994), "El servicio es un asunto de todos", en Lovelock, Christopher H. (ed.), *Mercadotecnia de servicios*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 69-75.

Heskett, James (1988), *La gestión en las empresas de servicios*, Plaza & Janés, México.





Heskett, James y Schlesinger, Leonard (1997), "Leading the High-capability Organization: Challenges for the Twenty-first Century", *Human Resource Management*, vol. 36, nº 1, pp. 105-113.

Horovitz, Jacques (2006), *Los secretos del servicio al cliente, movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.

Huete, Luis María y Debaig, Michel (1995), *Hacia un nuevo paradigma de gestión*, Mc Graw Hill, Madrid.

Huete, Luis María (1997), *Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*, Ediciones Deusto, Bilbao.

Jackson, David y Humble, John (1994), "Middle Managers: New Purpose, New Directions", *Journal of Management Development*, vol. 13, nº 3, pp. 15-21.

Huy, Quy Nguyen (2001), "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 8, pp. 72-79.

Kanter, Rosabeth Moss (1999), *Las nuevas fronteras del management*, Ediciones Paidós Iberica,

Kay, Emanuel (1974), *The Crisis in Middle Management*, Amacom, Nueva York.

Kotter, John (2000), *Qué hacen los líderes*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Klagge, Jay (1998), "Self-perceived Development Needs of Today's Middle Managers", *Journal of Management Development*, vol. 17, nº 7, pp. 481-489.

Laff, Michael (2007), "Middle Managers Feel Squeezed", *T + D*, vol. 61, nº 6, p. 20.





Lescano, Lucio (2003), *La disciplina del servicio: cómo desarrollar una cultura orientada al cliente*, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima.

Lovelock, Christopher H. (ed.) (1997), *Mercadotecnia de servicios*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Llano, Carlos (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2004), *Repensar el trabajo*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

McDermott, Lynda (1995), "Reengineering Middle Management", *Training and Development*, vol. 49, n° 9, pp. 36-40.

Pérez López, Juan Antonio (2000), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Peters, Thomas y Waterman, Robert (1991), *En busca de la excelencia*, Editorial Norma, Bogotá.

Pfeffer, Jeffrey (1998), *Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pomeroy, Ann (2006), "Middle Managers Essential to Company Success", *HR Magazine*, vol. 51, n° 1, p. 14.

Reichheld, Frederick F. (1996), *The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Reichheld, Frederick F. (1993), "Administración basada en la lealtad", en Lovelock, Christopher H. (ed.), *Mercadotecnia de servicios*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 245-252.

Schein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés, México.





Schlesinger, Leonard A. y Heskett, James L. (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, vol 32, n° 3, pp. 17-28.

Schneider, Benjamin y Bowen, David (1995), *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G.; Mayer, David M.; Saltz, Jessica L. y Niles-Jolly, Kathryn (2005), "Understanding Organization-Customer Links in Service Settings", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, pp. 1017-1032.

Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, University of California, Berkeley.

Sison, Alejo (2004), *Liderazgo y capital moral*, Mc Graw Hill/Interamericana de España, Madrid.

Slater, Robert (2003), *The Walt-Mart Triumph*, Penguin Group, Nueva York.

Stoker, Janka (2006), "Leading Middle Management Consequences of Organizational Changes for Tasks and Behaviors of Middle Managers", *Journal of General Management*, vol. 32, n° 1, pp. 32-33.

Schlesinger, Leonard y Oshry, Barry (1982), "Quality of Work Life and the Manager: Muddle in the Middle", *Organizational Dynamics*, n° 13, pp. 5-19.

Schneider, Benjamin; Young, Scott y Macey, William (2006), "The Climate for Service: a Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 5, n° 2, pp. 111-129.

Uyterhoeven, Hugo (1990), *El gerente general de nivel intermedio*, Nota Técnica INDEG Pol 4-390-0/0 DGN-392, pp. 2-15.





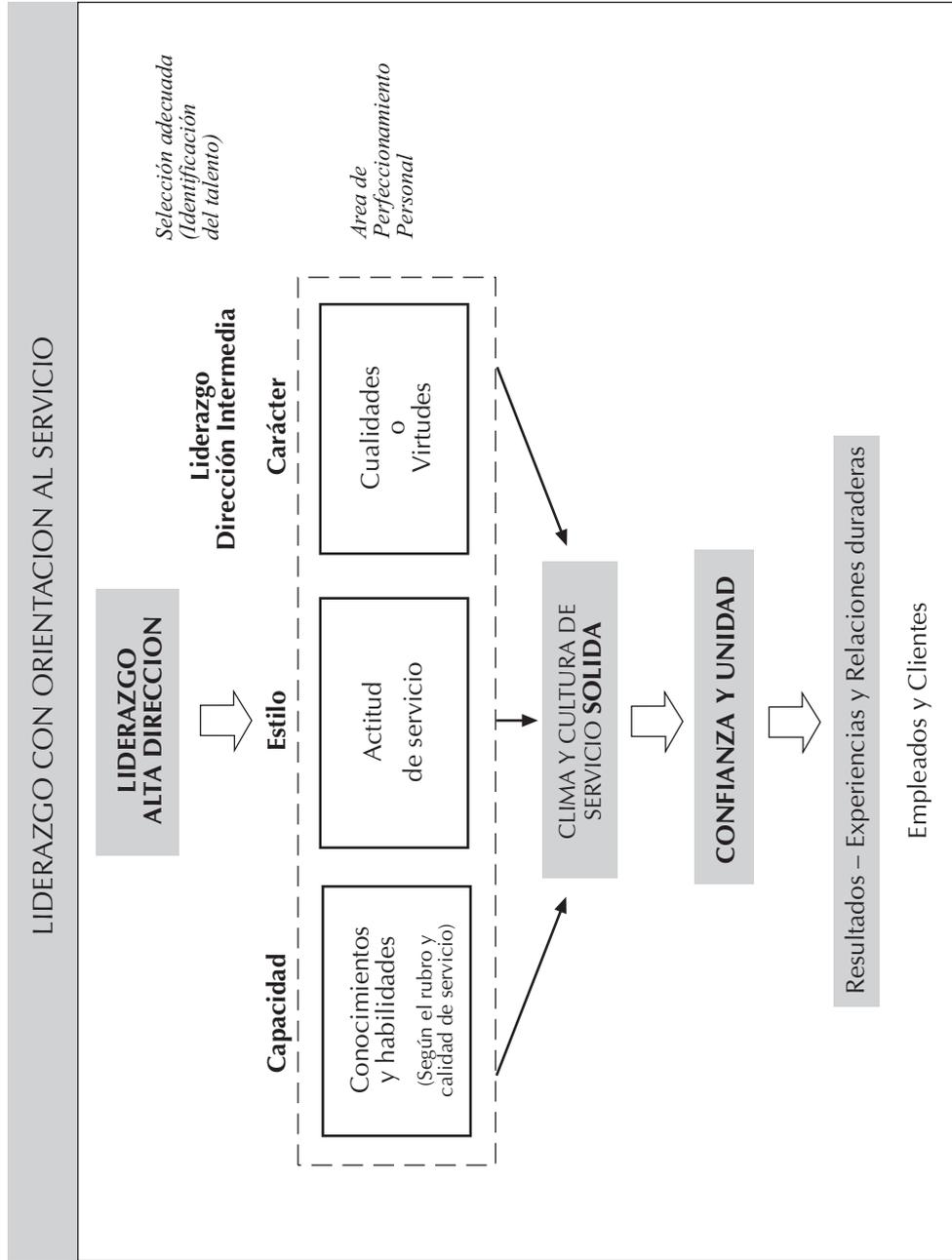
Van Looy, Bart; Gemmel, Paul y Van Dierdonck, Roland (2003), *Services Management an Integrated Approach*, Prentice-Hall, Harlow.

Vandermerwe, Sandra y Lovelock, Christopher H. (1991), "Singapur Airlines", en Lovelock, Christopher H. *Mercadotecnia de Servicios*, Pearson, Prentice Hall, México, pp. 150-162.

Zemke, Ron (1994), "The New Middle Manager", *Training*, vol. 31, n° 8, pp. 42-46.

Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo (2000), *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, Mc Graw-Hill, Boston, MA.









## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

### En español

- |      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| Nº1  | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i><br>Vittorio Mathieu  | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i><br>Agustín González Enciso                          |
| Nº2  | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i><br>Leonardo Polo                                  | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i><br>José Antonio Doral               |
| Nº3  | <i>La responsabilidad social del empresario</i><br>Enrique de Sendagorta  | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i><br>Alejandro Llano                       |
| Nº4  | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i><br>Juan Antonio Pérez López | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i><br>Jesús Arellano  |
| Nº5  | <i>Empresa y Cultura</i><br>Fernando Fernández  | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i><br>Rafael Alvira                            |
| Nº6  | <i>Humanismo y Empresa</i><br>Cruz Martínez Esteruelas  | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i><br>Jose M. Basagoiti                      |
| Nº7  | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i><br>Peter Koslowski                                | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i><br>Tomás Melendo |
| Nº8  | <i>La estrategia social de la empresa</i><br>Manuel Herrán Romero-Girón   | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i><br>Manuel López Merino                          |
| Nº9  | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i><br>Carlos Llano  | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i><br>Tomás Melendo                        |
| Nº10 | <i>El altruismo en la empresa</i><br>George Gilder  | Nº22 | <i>La revolución social del management</i><br>Tomás Calleja                          |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i><br>Leonardo Polo  | Nº23 | <i>Indicadores de la madurez de la personalidad</i><br>Enrique Rojas                 |
| Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i><br>Joan Fontrodona   | Nº24 | <i>Empresa y sistemas de cooperación social</i><br>Ignacio Miralbell                 |
|      |   | Nº25 | <i>Humanismo para la dirección</i><br>Miguel Bastons                                 |



LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO, LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Lucio Lescano Duncan

107






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº26  | <i>Actualidad del humanismo empresarial</i><br>Alejandro Llano                                      | Nº 40 | <i>Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad</i><br>José María Ortiz   |
| Nº27  | <i>Notas sobre la cultura empresarial</i><br>Rafael Gómez Pérez                                     | Nº 41 | <i>La inserción de la Persona en la Empresa</i><br>Armando Segura   |
| Nº28  | <i>La importancia de la dinámica política para el directivo</i><br>Manuel Alcaide Castro            | Nº 42 | <i>Humanismo pericial</i><br>Higinio Marín  |
| Nº29  | <i>El poder...¿Para qué?</i><br>Juan Antonio Pérez López  | Nº 43 | <i>Dimensión humanista de la energía</i><br>Tomás Calleja   |
| Nº30  | <i>La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo</i><br>Daniel Bell          | Nº 44 | <i>La empresa entre lo privado y lo público</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   |
| Nº31  | <i>La gestión del cambio en la empresa</i><br>Juan A. Díaz Alvarez                                  | Nº 45 | <i>Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa</i><br>Santiago García Echevarría                    |
| Nº32  | <i>Hacia un mundo más humano</i><br>Leonardo Polo   | Nº 46 | <i>Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica</i><br>Alejo J. Sison                                       |
| Nº33  | <i>Estudio histórico sistemático del humanismo</i><br>Higinio Marín                                 | Nº 47 | <i>La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible</i><br>Pablo García Ruiz                              |
| Nº34  | <i>Humanismo estamental</i><br>Higinio Marín  | Nº 48 | <i>La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº35  | <i>Consideraciones sobre el activo humano de la empresa</i><br>Tomás Calleja                        | Nº 49 | <i>Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico</i><br>Alejo J. Sison   |
| Nº36  | <i>Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean</i><br>(Sólo para empresarios)<br>José María Ortiz | Nº 50 | <i>Valores éticos de la empresa</i><br>Juan Cruz  |
| Nº 37 | <i>La Etica de la Sociedad de Consumo</i><br>Antonio Argandoña                                      | Nº 51 | <i>La empresa virtuosa</i><br>José María Ortiz  |
| Nº 38 | <i>Hacia una Economía Política Humanista</i><br>Ludwig Erhard                                       |       |   |
| Nº 39 | <i>Las referencias sociales de la empresa</i><br>Tomás Calleja                                      |       |   |

---

 LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO, LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS




## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº 52 | <i>Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad</i><br>Miguel Bastons  | Nº 64 | <i>Estado, sociedad civil y empresa</i><br>Tomás Calleja  |
| Nº 53 | <i>Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica</i><br>Alejo J. Sison             | Nº 65 | <i>Sobre la confianza</i><br>Richard Brisebois  |
| Nº 54 | <i>La familia: un imperativo para la empresa</i><br>Ramón Ibarra  | Nº 66 | <i>El protagonismo social de la empresa</i><br>Tomás Calleja  |
| Nº 55 | <i>Variaciones sobre una crisis</i><br>Tomás Calleja  | Nº 67 | <i>Dimensiones estéticas de la empresa</i><br>Rafael Alvira   |
| Nº 56 | <i>Pobreza, productividad y precios</i><br>Paolo Savona   | Nº 68 | <i>La empresa como realidad estética</i><br>Ana Fernández   |
| Nº 57 | <i>Lo común y lo específico de la crisis moral actual</i><br>Rafael Alvira  | Nº 69 | <i>De la estética a la ética de la comunicación interna</i><br>Iñaki Vélaz  |
| Nº 58 | <i>La ética empresarial: una aproximación al fenómeno</i><br>Manuel Guillén   | Nº 70 | <i>La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº 59 | <i>La dimensión política de la economía</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   | Nº 71 | <i>La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada</i><br>Fernando Múgica   |
| Nº 60 | <i>Sobre la cooperación competitiva</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci   | Nº 72 | <i>El Empresario servidor - líder</i><br>Enrique de Sendagorta  |
| Nº 61 | <i>Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento</i><br>Alejandro Llano                                       | Nº 73 | <i>Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual</i><br>Guido Stein  |
| Nº 62 | <i>La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 74 | <i>Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad</i><br>Guido Stein  |
| Nº 63 | <i>La persona humana en la empresa de fin de siglo</i><br>Carlos Llano  | Nº 75 | <i>La literatura anglo-americana de la propiedad</i><br>Alejo José Sison  |
|       |   | Nº 76 | <i>La empresa como sujeto de las relaciones internacionales</i><br>Javier Herrero   |



LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO, LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Lucio Lescano Duncan

109






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº 77 | <i>Clima y cultura empresarial</i><br>Iñaki Vélaz   | Nº 88 | <i>Los orígenes de la Teoría de la Empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría                      |
| Nº 78 | <i>Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica</i><br>Agustín González Enciso                       | Nº 89 | <i>Un modelo para comprender la empresarialidad</i><br>Eduardo García Erquiaga                            |
| Nº 79 | <i>Hacia una nueva teoría de la empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   | Nº 90 | <i>Dirección de empresas en la economía del conocimiento</i><br>Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz |
| Nº 80 | <i>Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa</i><br>Tomás Calleja  | Nº 91 | <i>El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas</i><br>Omar Urrea Romero                       |
| Nº 81 | <i>La empresa entre el psicologismo y el conductismo</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 92 | <i>Los contratos son lo que son</i><br>José Antonio Doral   |
| Nº 82 | <i>La tercera vía en Wilhelm Röpke</i><br>Jerónimo Molina Castro  | Nº 93 | <i>Introducción al octógono</i><br>Manuel Alcázar García  |
| Nº 83 | <i>Teorías de la empresa y crisis de la modernidad</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 94 | <i>Consensualismo y gobierno político</i><br>María Alejandra Vanney                                       |
| Nº 84 | <i>Adam Smith: Interés particular y bien común</i><br>Raquel Lázaro Cantero   | Nº 95 | <i>La relación entre Política y Ética en Charles Péguy</i><br>Antoinette Kankindi                         |
| Nº 85 | <i>Violencia y modelos sociales. Una visión humanista</i><br>Tomás Calleja Canelas  | Nº 96 | <i>Las Racionalidades de la Economía</i><br>Ricardo F. Crespo   |
| Nº 86 | <i>El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía</i><br>Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo | Nº 97 | <i>Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre</i><br>Juan González Pérez                             |
| Nº 87 | <i>Visiones racionalistas y románticas de la empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 98 | <i>La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil</i><br>Alberto Serna                              |
|       |   | Nº 99 | <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección</i><br>Leonardo Polo                      |

---

 LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO, LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS




## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*  
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*  
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*  
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*  
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*  
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*  
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico. El giro social del acceso al crédito.*  
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*  
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*  
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*  
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*  
Tomás Calleja

- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*  
Germán R. Scalzo

### En inglés

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*  
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*  
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*  
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*  
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*  
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*  
Daniel Bell



LA ORIENTACIÓN AL SERVICIO, LOS ROLES Y LA FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Lucio Lescano Duncan

111



