

Indice

LA GERENCIA MEDIA Y LAS NUEVAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE LOS GERENTES MEDIOS

Introducción

En el siguiente trabajo podremos encontrar las nuevas funciones estratégicas de los gerentes medios, los cuales deben de tener una visión muy amplia de la empresa, siendo la visión la percepción simultanea de un problema cualquiera que este fuere, desde un clavo hasta la toma de decisión de despedir a un colaborador, por su puesto en una forma profesional.

Hoy, la tecnología y los capitales son recursos al alcance de toda empresa por lo tanto, el valor diferencial es su recurso humano. Si las organizaciones carecen de personal debidamente seleccionado y comprometido con los objetivos y resultados, difícilmente alcanzarán ventajas competitivas sostenibles.

Hoy en día las empresas actúan competitivamente dentro de mercados globalizados recurriendo a lo que se denomina búsqueda de ejecutivos el gerente ideal o porque no decirlo el gerente medio, dentro de esta investigación realizada a esta acción se le llama: –Head Hunting– para ubicar ejecutivos talentosos con capacidad emprendedora para ocupar posiciones estratégicas de primer nivel o cargos claves de gerencia media.

La visión más clara o por lo menos más evidente acerca del futuro que debe de tener un gerente medio, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de la empresa. El reto que enfrenta el gerente medio consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar no el día a día, si no saber prever el futuro juntamente con su gerente, para entender mas estos puntos, encontraremos en este trabajo mas información que nos ayudara, pudiendo determinar el tipo de gerente que existen, aunque aquí en el trabajo se ponen de alguna manera fuerte y talvez poca ética, pero se puede ejemplificar exactamente el tipo de gerente que existe.

LA GERENCIA MEDIA Y LAS NUEVAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE LOS GERENTES MEDIOS

ESTRATEGIA DEL MEDIO HACIA ARRIBA

El viejo modelo de la forma en que las empresas hacían estrategias: Los gerentes medios eran meramente conductos, que traducían los planes en acción, vigilando y controlando las actividades para que las cosas siguieran dentro de la ruta marcada. Se pensaba que los gerentes medios carecían de perspectiva estratégica porque vivía la vida dentro de los pasillos funcionales de la jerarquía de la empresa.

Hoy, la mayor parte de los observadores concederían que la añeja división del trabajo ya no se aplica. El modelo excesivamente racional, del mando y el control, ha sido eliminado en favor de la teoría del aprendizaje como fundamento para describir cómo se crea la estrategia. Se considera que la estrategia forma el patrón de las acciones y las decisiones que toman muchos miembros de la empresa, con el transcurso del tiempo.

La formación de estrategias se puede considerar como los procesos de aprendizaje empresarial ligados a la acumulación y la asignación de capacidades de la empresa.

LA ESTRATEGIA DEL MEDIO HACIA ARRIBA

Las estrategias no nacen totalmente de la cabeza de los mandos superiores ni de nadie. Por el contrario, las estrategias se generan con el transcurso del tiempo, en una sucesión repetitiva de decisiones y actos. La mayoría de las veces nadie reconoce siquiera las implicaciones estratégicas de lo que está ocurriendo, sino hasta mucho después.

Estrategia significa emprender acciones experimentales y aprender de los resultados, lo que los japoneses llaman persistencia para adaptarse. Este aprendizaje requiere escuchar y comunicar en todos los niveles y a través de todas las fronteras de la empresa.

Reconocer que la estrategia está más relacionada con el aprendizaje que con la planeación tiene importantes implicaciones para los administradores de niveles altos y medios. En el entorno complejo y turbulento de los negocios de hoy, los administradores de niveles altos emplean, cada vez más lo que James Brian Quinn llama el incrementalismo lógico. Se desconoce demasiado, en un momento dado cualquiera, para que la alta gerencia formule un plan detallado que pueda ser instrumentado simplemente por otros. Es más, los administradores de niveles superiores proporcionan la lógica que guía el reajuste constante y la reconsideración de la estrategia conforme se van desarrollando los hechos. En lugar de tratar de ser clarividentes, los administradores de niveles altos efectivos reconocen la necesidad de que hay flexibilidad empresarial. Construyen empresas que son sumamente sensibles a los desarrollos emergentes. Y, como no existe un sensor aislado que pueda captar toda complejidad del ambiente, fomentan una amplia gama de insumos y perspectivas.

Cinco pasos normalmente encontrados en la toma de decisiones estratégicas

- Proponer objetivos.
- Generar opciones.
- Evaluar opciones.
- Encargarse de detalles.
- Tomar las medidas necesarias
- **CUATRO FUNCIONES DE LA MEDIA GERENCIA EN LA ESTRATEGIA**
- Los gerentes medios se encuentran en la mejor posición para encajar los datos a nivel de la estrategia y los datos a nivel operaciones, así como para influir en el contexto estratégico que está evolucionando. Son verdaderamente los nexos de la buena creación de la estrategia.
- La interacción de la dirección de la influencia y sus repercusiones en la estrategia conduce a una descripción de las cuatro funciones estratégicas de la gerencia media:
 - ♦ Abogar por opciones estratégicas
 - ♦ Sintetizar información
 - ♦ Facilitar adaptación
 - ♦ Instrumentar estrategias deliberadas
 - ♦ **Abogar por opciones estratégicas**
 - ♦ Trabajando en la zona empresarial entre la estrategia y las operaciones, los gerentes medios tienen calificaciones singulares para presentar propuestas emprendedoras e innovadoras a la alta gerencia. En una empresa de productos de consumo, fue un gerente medio quien, en última instancia, propugnó por el arreglo administrativo innovado y obtuvo la aprobación de la alta gerencia. Presentar esta idea a la alta gerencia representó la culminación de una larga secuencia de actividades.
 - ♦ En primer término, el gerente actuó como un tamiz inicial, escuchando las diversas propuestas y contrapropuestas del equipo. Como carecía de autoridad formal, su éxito en esta etapa dependió de su habilidad para conseguir cooperación informal y la aceptación de los miembros del equipo. Después, el equipo experimentó el nuevo arreglo, modificándolo hasta que surgió una solución viable. No fue sino hasta entonces que el gerente tuvo una propuesta creíble que defender ante la alta gerencia.
 - ♦ En otros contextos, los administradores recurren a estos mismos procesos para elegir y nutrir

oportunidades de negocios nuevos de entre los muchos sugeridos en los niveles operativos. Una vez seleccionada una propuesta, los administradores nutren estas ideas proporcionando recursos y protección básicos que permiten a la unidad obtener experiencia, establecer viabilidad y demostrar potencial.

◆ **Síntesis de la Información**

- ◆ La posición de la Gerencia media, entre la estrategia y las operaciones, también ofrece una perspectiva única para satisfacer sentido de una composición diversa de información que viene de dentro y de fuera de la empresa. Además de abogar por propuestas estratégicas, los gerentes medios con frecuencia brindan información a la alta gerencia, saturando de significado la información, mediante la evaluación personal y dando consejos explícitos. Los hechos se presentan como amenazas u oportunidades y estas etiquetas, aparentemente inocentes, son una influencia poderosa para la forma en la que sus superiores verán la situación.
- ◆ Los gerentes medios efectivos suelen adoptar este papel para promover sus propios programas. Los gerentes medios muchas veces pueden controlar o, cuando menos, influir en la percepciones de la alta gerencia, armando la información de determinadas maneras. Ha recibido el nombre de filtros de información o amortiguador de la incertidumbre, pero el proceso no siempre es consciente o manipulador. Al final de cuentas, esta función puede ser crucial para propiciar que los administradores cautelosos de los niveles altos corran los riesgos necesarios.

◆ **Rumbo a la Adaptación:**

- ◆ Los gerentes medios hacen que sus empresas sean más flexibles y estimulan los comportamientos que divergen de las expectativas oficiales.
- ◆ En su análisis clínico de un fabricante grande de computadoras. Rosabeth Kanter describe los trabajos de los gerentes medios que protegieron y propiciaron un programa de participación de los empleados en medio de un rediseño emocional, de arriba hacia abajo, de los procesos de producción. Los gerentes medios crearon un entorno en el cual los temores respecto al cambio podían salir a la luz y ser llevados a la mesa de discusiones. La participación ayudó a la empresa a adaptarse a los procesos de trabajo nuevos, pero el proceso divergía totalmente de la intención original de la alta gerencia. Sin la participación de la gerencia media para facilitar el cambio, el intento de reingeniería de la alta gerencia se habría encontrado con bastante más resistencia y podría haber fracasado.
- ◆ Aún cuando los gerentes medios son estereotipados como opositores al cambio, cuando alientan la solución de problemas interfuncionales, la experimentación y el aprendizaje, tal vez estén más cerca de lo que Kanter llama maestros del cambio

◆ ***Instrumentar estrategias Deliberadas***

- ◆ Cuando impulsa, resume y facilitan, los gerentes medios van más allá, o hasta ignoran los planes incrustados en la estrategia deliberada de la alta gerencia..
- ◆ En resumen, la idea de que los administradores de niveles altos formulan la estrategia en tanto que los gerentes medios sólo la aplican es, no sólo falsa, sino también se niega a sí misma. La instrumentación efectiva requiere que los gerentes medios entiendan la lógica de la estrategia que hay tras un plan, además de las directrices específicas. La experiencia nos dice que este entendimiento es el resultado de una amplia participación en el proceso estratégico. La efectividad de los gerentes medios para instrumentar la estrategia, está directamente relacionada con su participación en otros papeles.

◆ ***FUNCIONES ESTRATEGICAS DE LA GERENCIA MEDIA Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA***

- ◆ En 1,991 se realizó un estudio estadístico a gran escala que comprendió a cientos de gerentes medios en 25 empresas. Los resultados encontraron tres patrones convincentes.
- ◆ ◇ En empresas donde la estrategia dependía de la innovación de productos, la explotación de oportunidades de mercado de nuevas y de mantener prioridades empresariales flexibles, encontramos niveles mucho más altos de gerentes medios

que impulsaban y facilitaban, en comparación con las empresas donde la estrategia dependía de líneas estrechas de productos y eficiencia empresarial. Como la capacidad modular de las empresas innovadoras está relacionada con descubrir oportunidades para negociar nuevos y flexibilidad en las operaciones, este resultado señaló la importancia central de la gerencia media.

- ◊ · Ciertos Gerentes medios son mejores paladines que otros. En particular, los administradores de mercadotecnia, ventas, adquisiciones e investigación y desarrollo pugnaban bastante más por causas que los administradores de otras funciones. Las ideas surgían con más frecuencia, de las interacciones con clientes, proveedores y tecnología y encontramos más paladines donde la existencia de esta exposición era más probable. La capacidad para innovar no sólo estaba relacionada con el hecho de que la gerencia media impulsara y facilitara, entonces, sino que estos comportamientos se concentraban en ciertos puestos. En otras palabras, los gerentes medios aparentemente utilizaban información importante estratégicamente en formas que propiciaban el planteamiento de estrategias nuevas.
- - Es probable que los gerentes medios tengan grandes diferencias en cuanto a su capacidad y disposición para asumir un papel estratégico en un momento concreto. La importancia y la utilidad de que administradores concretos asuman un papel dado, dependen mucho de la situación estratégica. En consecuencia, cabría esperar una variación considerable en los tipos de comportamientos estratégicos de la gerencia media en empresas que desarrollan con éxito su capacidad modular.

En resumen no todos los gerentes medios influyen en la estrategia en igual medida y los administradores deben esperar que su influencia varíe con el tiempo.

FUNCIONES DE LA GERENCIA MEDIA Y LOS ESTEREOTIPOS NEGATIVOS

Las actividades ligadas a los cuatro papeles, si bien conocidas en general, también son vistas en forma negativa por los administradores de niveles altos o, incluso, de niveles medios. Nuestras conversaciones con administradores de niveles altos revelan que las funciones estratégicas no son bien entendidas, no se sancionan casi nunca y con frecuencia son desalentados y considerados secundarios.

El Gerente Medio como político

La posible contribución del paladín no siempre espreciada. Un administrador de nivel alto describió el acto de abogar por parte de la gerencia media como un derecho ganado, reservado sólo para unas cuantas personas como reconocimiento para muchos años de servicio creíble. De igual manera, muchos gerentes medios de nuestras entrevistas observaron que ser paladín significaba gastar dinero con los administradores de mandos altos. La actividad se perseguía con tiempo, como una excepción. Igual de seleccionador, algunos gerentes medios pensaban que su verdadera influencia era mínima, pero que actuar como paladines era un medio importante para demostrar su apoyo a las ideas de los subalternos.

Los cuatro estereotipos negativos

Naturaleza de la contribución

Influencia hacia arriba El Político El médico distraído

Influencia hacia abajo El Subversivo El zángano

Estos comentarios dan a entender que los gerentes medios suelen ser considerados representantes de su sub-unidad y que la influencia se consigue mediante la acumulación de cantidad suficiente de fichas con los administradores de niveles altos.

El Gerente Medio como Subversivo

El comportamiento ligado a facilitar la adaptación se considera algo arriesgado y un tanto subversivo. No es raro que muchos administradores de los niveles altos vean de manera sombría este papel. Los administradores llegan a tener problemas para justificar cómo se gastan los recursos de hoy en beneficios futuros desconocidos. Los gerentes medios se ven obligados a ocultar las cosas de ojos de sus superiores y a fomentar que los subalternos trabajen fuera del sistema. En muchos casos, esta actividad socava las metas de la empresa en el sentido de que las personas han sacado las manos del fuego.

El Gerente Medio como médico distraído

El papel de los gerentes medios como canales de comunicación y fuentes de información es del todo reconocido. La interpretación subjetiva resulta inevitable, sin embargo, los gerentes medios suelen ser criticados por matar las pulgas a su manera. Sacar sentido de la realidad de la empresa y colocar los hechos dentro de un contexto estratégico llegan a considerarse procesos que van de arriba hacia abajo. Los mandos altos con frecuencia recurren a sistemas como la planeación formal para concretar y racionalizar la información de la gerencia media.

En lugar de tratar de eliminar el prejuicio del gerente medio, los mandos superiores deberían alentar a los administradores a pensar, interpretar y sintetizar, en términos con sentido estratégico, aquello que ven en su derredor.

El Gerente como zángano

Aunada a la idea de que los gerentes medios sólo deben pasar información, está la noción de que deben limitarse a hacer. El problema de reducir el enfoque de la estrategia de la gerencia media estrictamente al papel de la instrumentación, sin embargo, es que hace que el hacer resulte más difícil. Consistentemente hemos encontrado que una mayor participación de la gerencia media en los papeles pensantes (impulsar y sintetizar) está ligada a una instrumentación de mejor calidad. Son pocos los administradores de niveles altos que en verdad quieren gerentes medios que no piensen.

INTERRELACION DE LOS PAPELES

Al igual que la administración estratégica en términos más generales, las funciones estratégicas de la gerencia media, están relacionados con equilibrar las necesidades encontradas de la empresa por la estabilidad y el cambio. Las relaciones con proveedores y clientes eran más o menos fijas y fáciles de entender. Las tecnologías eran establecidas y cambiaban apenas un poco. Así pues, por tradición, ha sido propio de los gerentes medios (y otros) promover sistemas de operaciones estables y eficientes. Resulta fácil ver por qué la instrumentación requiere planes establecidos.

El mundo actual, sin embargo, se caracteriza por la complejidad y el cambio. Forma nuevas de competencia, tecnologías que cambian rápidamente y mayores expectativas de los clientes se combinan y afectan a las empresas en formas complejas e impronosticables. El trabajo estratégico de la gerencia media, por consiguiente se ha ido haciendo cada vez más multifacético. Aún cuando la realidad es más reiterativa y constante, uno alcanza a ver el proceso como uno que inicia con una síntesis o diagnóstico del contexto estratégico. Al desempeñar este papel, los gerentes medios adquieren un sentido del significado de la estrategia del entorno. Las ambigüedades y complejidades que enfrenta la empresa pueden plantear dudas en cuanto a cómo se debe descargar la estrategia de la empresa o, más fundamentalmente, a qué cambios o adiciones necesita la estrategia. La facilitación se dirige hacia la instrumentación adaptada de la estrategia. Cuando la complejidad del entorno plantea interrogantes respecto a qué la estrategia, la experimentación y el aprendizaje respaldados por medio de las actividades mediadoras de la gerencia media proporcionan la inteligencia necesaria para abogar por iniciativas estratégicas nuevas.

Modelo simplificado de cómo se combinan los cuatro roles

Diagnóstico Permanente Agregar valor estratégico

Sintetizar

Complejidad del

contexto eleva

dudas respecto a:

El cómo de la estrategia Facilitar Instrumentar

El qué de la estrategia Facilitar Impulsar

Las funciones estratégicas de la gerencia media tienen que ver con el cambio: entender la necesidad de caminar (sintetizar); prepararse para ello (facilitar), estimularlo (impulsar) y, en última instancia, administrar el proceso (instrumentar).

Los Gerentes Medios sintetizan la información nueva, evalúan el contexto estratégico y, con ello, influyen en la comprensión de la estrategia que se comparte dentro de la empresa. La síntesis se desarrolla de las interacciones con los mandos superiores en el papel de paladín, así como de la

participación operativa para facilitar e instrumentar los papeles. La síntesis brinda a los administradores una perspectiva estratégica respecto a las capacidades existentes y en progreso en la empresa. Los administradores pasan al papel de facilitar cuando aplican su comprensión de la estrategia como guía para nutrir los esfuerzos creativos de los subordinados. La propugnación, a su vez, se genera de una combinación de facilitar y sintetizar, cuando los administradores casan las capacidades nacientes con las oportunidades en el contexto estratégico emergente. Cuando son ratificadas por la alta gerencia para su instrumentación, las iniciativas del ciclo de la propugnación conducen a la acumulación de capacidades nuevas.

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

Bibliografía

La Gerencia integral

Jean-Paul Sallenave.

LA GERENCIA INTERMEDIA

Steven W. Floyd y Bill Wooldridge

<http://encarta.msn.com/es/encyclopedia/weblinks/default.asp>