

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

Dra. Eleonora Parra de Párraga()**

eleogil@cantv.net

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

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

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

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

Recibido: Mayo 2006 Aceptado: Junio 2006

INTERMEDIATE MANAGER LEADERSHIP AND PERFORMANCE UNDER BALANCED OBJECTIVES PERSPECTIVE

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

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

Competir o perecer.

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

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

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

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

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

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

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

Observando detenidamente.

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

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

Desde otra perspectiva.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Luz al final del camino.

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

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

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

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

En búsqueda de alternativas.

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

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

Primero lo tangible.

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

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

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

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

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

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

Múltiples perspectivas.

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