

# Liderazgo de servicio de los mandos intermedios

## Middle managers service leadership

LUCIO ROBERTO LESCANO DUNCAN<sup>1</sup>  
CAME (Perú)

Recibido el 21 de enero de 2011, aceptado el 2 de septiembre de 2011

N° de clasificación M12

DOI: 10.5295/cdg.110276ll

### Resumen:

*El gran reto de la empresa de servicios en la actualidad es orientarse con mayor precisión a sus clientes y conseguir su satisfacción y lealtad. Si bien el impulso de la innovación, el uso de tecnologías de información, y concretamente la creación de valor son factores decisivos, el gran factor a dirigir con una mejor proyección es el factor humano. Sin un enfoque consistente orientado a la persona, no será posible desarrollar la capacidad de servir al cliente en la organización.*

*El mando 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, a ser ejecutada por los empleados bajo el liderazgo precisamente del mando intermedio. Nuestro estudio se centra en el análisis de la orientación al servicio del mando intermedio, considerado como pilar del enfoque en el cliente e impulsor del desempeño y comportamiento de servicio de los empleados.*

*Consideramos que los mandos intermedios deben asumir el liderazgo de servicio que impulse el compromiso y la productividad de los empleados. Así, ponemos especial atención a los roles principales de estos mandos, pues resulta clave para que desplieguen una cultura de servicio, la cual al mismo tiempo, promoverá la satisfacción de empleados e impulsará su mejor desempeño y desarrollo.*

### Palabras clave:

*Mandos intermedios, orientación al servicio, liderazgo del servicio, compromiso de mandos intermedios.*

### Abstract:

*A big challenge in modern service organization is to focus on customers and to forge their satisfaction and loyalty. Innovation, information technology and value added are decisive factors, however the main aspect to consider is the human factor. It is necessary to focus on people in order to improve the service capability within the organization.*

*Middle manager is the link between the strategy designed by top management and the execution to deliver services, that is realized by employees guided by leaders of middle level. Our study is focused on middle manager service orientation as the pillar to get a customer focus and to forge the service employees' performance.*

*We consider that middle managers have to assume a service leadership in order to foster the productivity and employees' commitment. In that sense we focus especially on middle managers' main roles. Those are the key aspect*

---

<sup>1</sup> CAME – Formación y Perfeccionamiento Directivo. Jr. Costa Rica 157 – Lima 11 – Lima – Perú. llescano@came.edu.pe

*to deploy a service culture, and at the same time to promote employees' satisfaction that drives their performance and development.*

**Keywords:**

*Middle managers, service orientation, service leadership, middle managers' commitment*

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde fines de los setenta hemos sido testigos de un avance notorio del servicio como principal impulsor de las empresas, lo cual ha propiciado el desarrollo de una economía de servicio. Diversos ejemplos en el mundo demuestran que quienes se han enfocado en el servicio y han aplicado adecuadamente sus nuevos estándares, han triunfado frente a sus competidores. Como afirma Lovelock (1997): “La buena disposición y habilidad de los gerentes de las empresas de servicio para responder a los impresionantes cambios que están afectando a la economía del servicio, determinará si sus propias organizaciones sobrevivirán y prosperarán, o resultarán derrotadas a manos de competidores más ágiles y adaptables”. En el presente artículo enfocamos a la organización de servicios dado el protagonismo que tiene en el contexto actual; asimismo centramos nuestro estudio en el liderazgo de los mandos intermedios en estas organizaciones, es decir, los jefes y supervisores. La columna vertebral de las empresas de servicios la conforman los ejecutivos intermedios, pues ellos son quienes dirigen de cerca a los empleados, y sin embargo, son también quienes menos ayuda han recibido para lograr los comportamientos y desempeños idóneos de sus subordinados.

Las organizaciones de servicios presentan 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 desarrollo. Consideramos que los ejecutivos del nivel intermedio de las organizaciones de servicios constituyen un 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 para cumplir con lo que se ofrece a los clientes: su influencia es decisiva para la satisfacción de los clientes. Sustentamos 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.

## 2. IDENTIFICANDO EL PROBLEMA DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Comúnmente las organizaciones de servicios han enfocado la satisfacción del cliente con relación al desempeño de los empleados de línea de frente (Bitner y Booms, 1990) Indudablemente son estos quienes interactúan con los clientes y determinan su satisfacción, sin embargo no se ha estudiado de modo suficiente la influencia que estos empleados reciben para llevar a cabo la interacción con el cliente. Generalmente, la satisfacción de los empleados en el trabajo ha sido considerado el factor principal para impulsar la satisfacción del cliente. Por ejemplo Hollowell, Schlesinger y Zornitsky desarrollaron el concepto “Calidad del servicio interno”, el cual fomenta la capacidad de servicio de la organización y la satisfacción de los empleados (Hollowell, Schlesinger y Zornitsky, 1992). Cabe destacar que la calidad del servicio interno está determinada por las siguientes prácticas organizacionales: trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, alineamiento de objetivos, capacitación y herramientas para el trabajo. Por otro lado, Berry y Parasumaran proponen el “marketing interno” como

base para impulsar el “marketing externo” y con ello generar la satisfacción del cliente (Berry, Parasumaran, 1992). Cabe señalar que, el “marketing interno” promueve, a su vez, la satisfacción de los empleados a través de las siguientes prácticas organizacionales: ofrecer una visión de servicio, propiciar el trabajo en equipo, preparar a la gente y darle libertad en el trabajo. Otro estudio importante es el de la “cadena de valor por servicio”, en el cual se señala que para lograr clientes leales y comprometidos, se requiere que se encuentren muy satisfechos, y para ello es preciso proporcionarles altos niveles de valor comparados con los competidores. Ahora bien, para generar alto nivel de valor para el cliente, se requiere contar con empleados satisfechos, leales, comprometidos y productivos (Heskett, Schelesinger y Sasser, 2003). Para contar con este tipo de empleados los investigadores proponen lo siguiente: justicia de parte de la dirección, calidad en el ambiente de trabajo, desarrollo de la capacidad personal, licencia para resolver los requerimientos de los clientes y una compensación económica. La común en todos los estudios de satisfacción de clientes es el foco en la satisfacción de empleados. Sin embargo, tendríamos que tener en cuenta que quienes están aplicando las prácticas de la “calidad del servicio interno”, del “marketing interno”, y de la “cadena de valor en los servicios”, son sin duda alguna los mandos intermedios. Son ellos quienes dirigen de modo continuo a los empleados y por tanto ejercen una indiscutible influencia en sus comportamientos de cara a los clientes y su satisfacción. Así, Berry afirma que una característica distinguida de las compañías con excelencia en el servicio es la existencia de líderes en el nivel intermedio quienes asumen sus responsabilidades con sus cualidades de liderazgo, lo cual sostiene el éxito organizacional Berry, (1999). Por su parte, Schneider y su equipo de trabajo identifican al “líder de servicio”, que es el líder de cada unidad de la organización, que se encarga de crear un clima de servicio Schneider, (Macey, Barbera, 2006). Este clima de servicio, a su vez, es un factor clave para alcanzar el compromiso de los empleados, y con ello impulsar la satisfacción del cliente y la capacidad competitiva y el éxito financiero de la empresa. A diferencia de la mayoría de estudios, que se concentran en la satisfacción de los empleados, en el estudio de Schneider y su equipo, y también en el de Heskett y su equipo, se aprecia la importancia de contar con empleados, no sólo satisfechos sino además comprometidos. Es decir, se trata de tener empleados motivados de manera consistente a fin de crear valor y mantener altos niveles de satisfacción de los clientes. Para analizar la motivación de los empleados nos enfocamos en la teoría motivacional de Pérez López, y así, en nuestro estudio de la organización de servicios proponemos atender las necesidades de los empleados de orden extrínseco, intrínseco y trascendente<sup>1</sup> a fin de lograr tanto su productividad y satisfacción en el trabajo como su compromiso y lealtad para con la empresa y la misión que esta establece.

La gran interrogante que nos planteamos es: ¿Quiénes pueden conseguir empleados motivados, es decir, satisfechos, leales, comprometidos y productivos? Indudablemente que las

---

<sup>1</sup> Hemos tomado los tipos de motivos para la acción personal que expone Juan A. Pérez López: motivos extrínsecos, que son los aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones; motivos intrínsecos, los aspectos de la realidad que determina el aprendizaje del propio decisor; y motivos trascendentes, aquellos aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que interacciona. En nuestro análisis consideramos que los motivos trascendentes son fundamentales para quienes tienen como fin la atención y cuidado de los clientes, tanto externos como internos. Una motivación sustentada de modo racional por motivos trascendentes será la que contribuirá a incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes. Para que los empleados consideren en su comportamiento un motivo trascendente será conveniente que los jefes y supervisores que los dirigen observen dicho motivo en su labor diaria. Juan A. Pérez López (2000), pp. 52-60.

políticas de recursos humanos serán necesarias, pero más allá de ello, los mandos intermedios juegan un papel fundamental. 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 de los comportamientos de 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.

Entonces, ¿Cómo pueden estos mandos influir en el desempeño y comportamiento de los empleados para incrementar la satisfacción del cliente y el valor que se le proporciona?

Consideramos que los mandos intermedios, jefes y supervisores, son los catalizadores del desempeño idóneo de los empleados de servicio. Para lograr ello deben estar fuertemente orientados al servicio, en otras palabras, deben convertirse en **líderes de servicio**.

Para identificar la orientación al servicio de los mandos intermedios, y a través de esta fomentar el liderazgo que favorezca la creación de valor y la satisfacción del cliente, hemos llevado a cabo una investigación en organizaciones de servicio, concretamente en 2 cadenas internacionales de hoteles. Este estudio primero identificó y estableció los comportamientos específicos de la orientación al servicio de los mandos intermedios, sobre la base de la teoría de las motivaciones de Pérez-López y de la teoría de la disciplina del servicio sustentada por los principales investigadores de esta, como por ejemplo, Lovelock, Berry, Rust, Schneider, Heskett, entre otros. Asimismo, nuestro trabajo ha analizado tanto la satisfacción de los mandos intermedios en el trabajo como su compromiso con la organización, a fin de determinar cuál de estos factores influye positivamente mejor para que dichos mandos logren la orientación al servicio. También se ha analizado como esta orientación al servicio de los mandos intermedios influye de modo positivo en la satisfacción y desempeño de los empleados, de manera que estos generen a través de sus comportamientos una consistente satisfacción de los clientes.

Para la obtención de la información necesaria para el análisis se determinó una muestra de 102 ejecutivos intermedios y 380 empleados de ambas cadenas de hoteles, a quienes se aplicaron 2 cuestionarios de preguntas respectivamente. Se utilizó el análisis de regresión múltiple para determinar el impacto de las variables independientes sobre las dependientes, y también se aplicó el índice de Pearson y el alfa de cronbach como parámetro de efectividad.

En el cuestionario de mandos intermedios se han incluido los componentes: satisfacción de mandos intermedios, compromiso de mandos intermedios, orientación al servicio de mandos intermedios y desempeño de empleados con sus respectivas baterías de preguntas. En el cuestionario de empleados se han incluido las baterías de preguntas de los componentes: satisfacción de empleados, orientación al servicio de mandos intermedios y desempeño de empleados. El componente satisfacción de clientes completa el modelo, pues se busca que el esfuerzo de los mandos intermedios derive en dicha satisfacción, a través del desempeño de los empleados.

Las preguntas de nuestra investigación se centraron en: ¿Cuáles son los principales roles que han de asumir los mandos intermedios de acuerdo con la orientación al servicio?; ¿Qué relación tiene la satisfacción de los mandos intermedios en el trabajo con la orientación al servicio?; ¿Qué relación tiene el compromiso de los mandos intermedios con la orientación al servicio?, y ¿Qué relación tiene la orientación al servicio de los mandos intermedios con la satisfacción de los empleados y con el desempeño que estos deben alcanzar para contribuir a la satisfacción de los clientes?

La investigación se realizó sobre la base del análisis bibliográfico y la contrastación con los resultados del trabajo empírico. Cabe resaltar que el análisis efectuado y los resultados obtenidos pueden ser aprovechados para buscar aplicaciones en otros sectores a nivel global y no sólo en el de la hotelería.

### 3. ACTUAL SITUACIÓN DE LOS EJECUTIVOS INTERMEDIOS

La mayoría de los investigadores coincide en manifestar que los ejecutivos intermedios se encuentran mal dirigidos y han sido subestimados; asimismo, carecen de las habilidades y competencias adecuadas para los roles que en la actualidad deben desempeñar. Por ejemplo, (Schlesinger y Oshry, 1982) concluyen que estos mandos deben desarrollar a su personal; no obstante no reciben la atención ni tienen la oportunidad de alcanzar un desarrollo de carrera. Por otro lado, Huy en su estudio destaca que los mandos intermedios son un factor clave para llevar a cabo los cambios organizacionales; sin embargo, no han recibido el reconocimiento ni la orientación y desarrollo adecuado de parte de la alta dirección Huy N.Q. (2001). 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 Albrecht (1992). 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 al cliente y el crecimiento de las personas a su cargo.

Al evaluar sus nuevos roles, queda en 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 estar en capacidad de transmitir los valores culturales de la empresa, de los cuales ellos mismos deben ser referentes coherentes. La importancia que implican sus roles con enfoque de servicio debe ser renovada desde la alta dirección, con el propósito de ayudarles a fortalecer las competencias y capacidades.

En su investigación, Stoker (2006), señala que los cambios organizacionales han conducido a plantear diferentes demandas, relacionadas con nuevas habilidades, comportamientos y competencias en los mandos intermedios. Hace referencia a tres principales factores que han provocado cambios en los mandos intermedios: el movimiento de la calidad, el trabajo en equipo y el espacio de control luego del *down-sizing*<sup>2</sup>. Por su parte, Drucker también reconoce tres asuntos relevantes que el nuevo ejecutivo intermedio debe encarar:

---

<sup>2</sup> *Downsizing* 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.

la pérdida de control, la nueva importancia de la información y el requerimiento de mejores habilidades humanas, como indica Zemke (1994). En la gestión de servicios, el fomento de la calidad presenta retos que son diferentes que 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 su medición. El cumplimiento de estándares de calidad y una mejora continua son tareas que requieren una mayor contribución de todos.

Según un estudio global efectuado a 1,025 ejecutivos por Pomeroy (2006), en Estados Unidos, Europa y Australia, los ejecutivos intermedios se sienten recargados de trabajo y menospreciados. Menos de la mitad de los encuestados admitió encontrarse muy satisfechos con sus trabajos actuales 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 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, queda al descubierto la prioridad que debe darse al desarrollo y liderazgo de estos ejecutivos.

#### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Los principales hallazgos de nuestra investigación que responden a las preguntas anteriormente planteadas son:

En los casos estudiados, la orientación al servicio de los mandos intermedios muestra una relación positiva con la satisfacción de los empleados y con su desempeño. Este resultado se ha comprobado, tanto según la percepción de los mandos intermedios, como según la percepción de los empleados. Por tanto, sustentamos que podría existir una influencia significativa de la orientación al servicio de los mandos intermedios sobre los empleados. A mayor orientación al servicio de los mandos, mayor satisfacción de los empleados y mayor desempeño de cara a la satisfacción de los clientes.

La satisfacción de los mandos intermedios en el trabajo no ha mostrado una relación estadísticamente significativa con la orientación al servicio que estos mandos deben asumir. Sin embargo, de acuerdo con la teoría existente, consideramos que la satisfacción en el trabajo debe constituirse como la base necesaria, aunque no suficiente, para lograr que los mandos intermedios se orienten con el enfoque de servicio en la organización. Sobre esta base, incluimos la atención de las necesidades de orden extrínseco e intrínseco de estos ejecutivos; es decir, sus requerimientos económicos y psicológicos. Para ello, se consideran las políticas de recursos humanos generales, así como el estilo de dirección de los directivos de cara a dichos mandos.

El compromiso que los mandos intermedios desarrollan para con su organización hotelera presenta una relación estadísticamente significativa con la orientación al servicio. En todas las pruebas efectuadas, el compromiso ha resultado ser la variable de mayor

relevancia para conseguir que los ejecutivos observen los comportamientos propios de la orientación al servicio y puedan forjar su liderazgo.

El aspecto que presenta mayor incidencia en el compromiso de los mandos intermedios en los casos estudiados, es el apoyo que brindan los directivos, tanto para el desarrollo de las capacidades de estos mandos, como para impulsar su capacidad de liderazgo. Demuestra la importancia de que la alta dirección se preocupe por la formación de estos ejecutivos. Así, es fundamental incluir la orientación al servicio para que forjen su liderazgo y brinden un aporte significativo en la empresa.

La orientación al servicio que asumen los mandos intermedios de ambas cadenas hoteleras tiene una relación positiva, tanto con la satisfacción de los empleados, como también con el desempeño que estos observan frente a los huéspedes. Ello demuestra la relevante influencia que ejercen sobre sus subalternos.

El aspecto que muestra una relación más fuerte con la orientación al servicio de los mandos intermedios es su capacidad de liderazgo. Estos mandos consideran que influye de manera significativa en el desempeño del equipo de trabajo que dirigen y en la calidad de servicio que ofrece el hotel. Se trata de un hallazgo clave que sustenta la relevancia de forjar un liderazgo específico de servicio en los mandos intermedios para lograr objetivos concretos de cara a los clientes y empleados en estas organizaciones.

Hemos comprobado que la orientación al servicio requiere, de los ejecutivos de las organizaciones estudiadas, forjarse de modo específico. Es frecuente notar que aún predomina en los ejecutivos intermedios una orientación que se enfoca en la gestión de los procesos y en la aplicación de la tecnología de la información, es decir, un enfoque tendiente a la productividad o a las ventas de modo genérico. Deja de lado el apoyo que requieren los empleados, debilitando así la creación del valor por intangibles y el servicio personalizado. Se necesitan esfuerzos coherentes y concretos que promuevan en los ejecutivos una sólida orientación al servicio con un enfoque en la persona y su crecimiento. Las organizaciones que hemos estudiado impulsan la orientación al servicio de sus ejecutivos intermedios a través de la formación y un compromiso firme; así, están en capacidad de brindar un servicio de alta calidad por el desempeño superior del personal y su compromiso para servir al cliente.

En los casos de estudio, hemos encontrado que se requiere impulsar la orientación al servicio desde el compromiso y el desarrollo personal de quienes dirigen en el escalón intermedio. Esta orientación requiere un esfuerzo para perfeccionar los modos de hacer de las personas, pero sobre todo, insta a desarrollar sus modos de ser, lo cual hace viable la consolidación del *ethos* institucional y la cultura de servicio.

Algunos investigadores señalan que el trabajo más duro es educar a los empleados respecto de los méritos de la orientación al servicio, y que se hace necesario su compromiso para lograr una implementación exitosa de la cultura de servicio de la empresa, Grönroos, C. (1989). Podemos así, apreciar la importancia de que los ejecutivos intermedios orienten y desarrollen el compromiso de sus colaboradores. Implica una exigencia de mayor preparación, no solo en los aspectos profesionales, sino también en sus cualidades personales. Como la persona es una parte central del servicio, la carencia de este enfoque integral sustentado en los modos de ser resulta determinante. Las personas son uno de los pilares de la empresa, de quienes principalmente depende la creación y entrega de los intangibles al cliente. Las organizaciones de servicios que sólo mantienen un enfoque operativo de eficiencia interna o



productividad para dirigir al personal, pueden crear un serio obstáculo para la implementación de las estrategias de servicio y la orientación de un servicio de alta calidad.

## 5. LOS MANDOS INTERMEDIOS Y EL LIDERAZGO ORIENTADO AL SERVICIO

Somos conscientes que es necesario 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.

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, Pfeffer (1998), 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 informal de la empresa, siendo ahí los catalizadores del desarrollo del talento y del compromiso con la calidad de servicio de los empleados.

Cabe, pues preguntarse dentro de las organización de servicios: ¿Estamos formando líderes con una orientación específica al servicio en el nivel intermedio? y, ¿cómo se está enfocando su dirección y desarrollo para que contribuyan a forjar una sólida cultura de servicio?.

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, puede afectar la calidad de servicio, lo cual incide en la satisfacción del cliente. Por tanto, mantenerse en un enfoque meramente económico, no puede tomarse como un camino solvente para fomentar un enfoque de servicio que genere valor a los clientes. La creación de valor para el cliente no se puede sustentar sólo en una gestión económica; se precisa de mucho aprendizaje, tanto operacional como evaluativo Pérez-López, (2000) a fin de que cada empleado aporte y contribuya a incrementar la satisfacción del cliente. 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. Se trata pues, de una dirección de personas que pueda interrelacionar de modo coherente los aspectos económico, social y ético de la organización.

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 (1998), 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 eficiencia. No es suficiente 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.

Generalmente, se presenta el liderazgo de la alta dirección como un asunto sustancial. Sin embargo, queda clara la importancia de liderazgo en todos los demás niveles, pero con una específica orientación al servicio y no de modo genérico como señala Schein. El nuevo tipo de liderazgo que requieren las organizaciones de servicio 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.

El nuevo tipo de liderazgo que se requiere de los ejecutivos intermedios es el que se dedica a crear un clima y a consolidar una cultura específica de servicio. El primer paso será contratar ejecutivos con las disposiciones y actitudes favorables para crear y/o mantener un ambiente orientado al servicio. Se ha de proporcionar, además, una guía coherente a través de un lenguaje y unos valores culturales concretos impulsados por la alta dirección.

El “liderazgo orientado al servicio” es un concepto que no solo comprende los campos económico, organizacional y psicológico-social, sino también, el antropológico y ético. Nos permite integrar las distintas y variadas dimensiones de la empresa de servicios y de la persona con una perspectiva de mayor amplitud. Se trata de un tipo de liderazgo específico que se requiere especialmente en el nivel intermedio de la organización y que se enfoca con una renovada visión en el talento y la calidad humana. Para forjarlo, se precisa de una formación integral para los ejecutivos, no solo una capacitación técnica, administrativa, o de un entrenamiento operativo.

Los roles que deben cumplir los mandos intermedios en el sector hotelero, se pueden aplicar en general a los ejecutivos del sector de servicios. La diferencia, estará en la aplicación concreta, acorde con el contexto correspondiente y según el enfoque específico de servicio. Entre estos roles destacan: el desarrollo de equipos de trabajo, dar *empowerment*, fomentar la innovación, comunicar adecuadamente, proporcionar *coaching* y ser maestro y dar apoyo a sus colaboradores. La asunción de estos roles confirma la prioridad de ofrecer un desarrollo más completo a los mandos intermedios.

## 6. CONCLUSIONES

1) La empresa de servicios de mano de obra intensiva, como el hotel de categoría, debe crear valor para sus clientes y generarles mayor satisfacción. La gestión de intangibles es un elemento determinante para este propósito fundamental que se sustenta en las personas, a través de sus capacidades y actitudes como uno de los ejes centrales en torno a los cuales gira la elaboración y entrega de los servicios a los clientes. Los empleados deben cumplir estándares internacionales, crear experiencias positivas y saber personalizar los servicios de acuerdo con los requerimientos y exigencias de cada cliente. Por tanto, los ejecutivos que dirigen a los empleados precisan de nuevos modos para orientar e influir en el desem-

peño. De acuerdo con los resultados de diversas investigaciones que hemos analizado, no se atiende de modo suficiente y adecuado las necesidades de los ejecutivos intermedios con relación al nuevo escenario del campo de los intangibles. Ellos requieren acertadas políticas de recursos humanos, pero, sobre todo, de una dirección y formación idóneas, como vemos en los hoteles de categoría evaluados.

2) Quienes dirigen en el nivel intermedio deben convertirse en referentes clave para fomentar el enfoque de servicio y orientar a las personas que se encuentran a su cargo. Para ello, consideramos que los ejecutivos, en las organizaciones analizadas, deben adoptar la orientación al servicio como una filosofía y cultura de trabajo que se sustenta en valores sociales y morales, y que propicia los motivos trascendentes de los integrantes de la empresa. Esta orientación es fundamental para desarrollar las capacidades y modos de dirigir de estos mandos intermedios: con racionalidad y un comportamiento coherente.

3) El enfoque de servicio requiere que toda la organización contribuya a la satisfacción de los clientes, pues no basta un área o departamento que se dedique a ello. Esta situación exige que todos los integrantes desarrollen una actitud de servicio y colaboración que favorezca la comunicación, la buena coordinación y el servicio interno. Ello no se consigue con políticas o disposiciones formales, sino con la influencia de los mandos intermedios, quienes deben cultivar un ámbito informal, espontáneo, que permita un clima de servicio que impulse la satisfacción de los empleados, su compromiso y desempeño específico de cara a los clientes.

4) Las organizaciones orientadas al servicio no solo buscan un resultado económico, sino, sobre todo, el desarrollo de un *expertise* propio y la capacidad para entregar los servicios, además del crecimiento de su personal. Por tanto, en estos casos se observa que es preciso formar a los mandos intermedios, a fin de que atiendan estas necesidades de la empresa de manera equilibrada y consistente.

5) El mando intermedio no debe quedarse enfocado en su trabajo técnico o en el cumplimiento de las tareas del sistema formal de la organización; más bien, debe dedicar esfuerzos a crear un ambiente de servicio que contribuya fuertemente a alcanzar la satisfacción de los huéspedes, el desarrollo de los empleados y su propio crecimiento. En nuestra investigación observamos que, la orientación al servicio se constituye en un camino sólido para buscar su transformación.

6) En los hoteles evaluados para orientarse de un modo confiable, agradable y ético al servicio de los clientes, sean externos como internos, es necesario un liderazgo orientado al servicio que proporcione un rumbo concreto y asuma sus roles con esta proyección, enfocándose en la persona y su desarrollo continuo en los distintos aspectos. La orientación al servicio de los mandos intermedios, en el estudio realizado, es clave en su formación integral para impulsar su compromiso, como base del despliegue de su liderazgo y del cumplimiento de sus roles de acuerdo con el nuevo contexto.

7) El modelo que hemos desarrollado nos ha permitido, comprobar los siguientes aspectos:

- a) La orientación al servicio de los mandos intermedios en los casos estudiados influye decisivamente en el desempeño de los empleados y en su satisfacción, lo cual, repercute en la satisfacción de los huéspedes.
- b) La orientación al servicio de los mandos intermedios en las cadenas hoteleras analizadas se logra fundamentalmente por su compromiso, el cual es impulsado por el

enfoque estratégico y el apoyo que dan los altos directivos para el desarrollo y el liderazgo de dichos mandos.

- c) El liderazgo orientado al servicio es el rol central de los ejecutivos intermedios de los hoteles analizados para ejercer el mando con énfasis en el cliente y un ambiente interno de colaboración: este se enfoca en la calidad del servicio y forja el trabajo en equipo.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. (1996), *La Misión de la Empresa*, Editorial Paidós Iberica, S.A., España.
- ALTAREJOS, F; IBÁÑEZ – MARTÍN, J.; JORDAN, J. A.; y JOVER, G. (1998), *Ética Docente*, Ariel, S.A. España.
- BERRY, L. (1995), *On great Service, a framework for action*, The Free Press, a division of Simon & Schuster Inc., United States of America.
- BITNER, J. M. and BERNARD H. B. (1990), “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), 71-84
- DRUCKER, P.(1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, a division of Harper Collins Publishers, United States of America.
- GRÖNROOS, C. (2001), *Service management and marketing, a customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, Ltd. England.
- HANEBERG, L. (2005), *Build middle management capacity*, Consulting to Management, vol. 16, Nº. 1, pp. 32 – 35.
- HESKETT, J.; SASSER, W. E.; and SCHLESINGER, L. (2003), *The value profit chain*, The free press, New York.
- HOROVITZ, J. (2006), *Los secretos del servicio al cliente, movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Educación S.A., España.
- KAY, E. (1974), *The crisis in Middle Management*, Amacom, a division of America Management Association, Nueva York.
- KOTTER, J. (2000), *Qué Hacen los líderes*, Ediciones Gestión 2000, S.A., España.
- LAFF, M. (2007), *Middle managers feel squeezed*, T + D, Vol. 61, issue 6, p. 20.
- LESCANO, L. (2003), *La Disciplina del servicio: cómo desarrollar una cultura orientada al cliente*, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú.
- LOVELOCK, C. (1997), *Mercadotecnia de servicios*, Prentice Hall, a Simon & Schuster company, México.
- LLANO, C. (2000), *La amistad en la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (2000), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, S.A., España.
- POMEROY, A. (2006), *Middle managers unhappy*, Hr magazine, Vol. 51, Issue 7, p. 16.
- PFEFFER, J. (1998), *Human Equation*, Harvard Business School Press, United States of America.
- POLO, L. (1996), *Antropología de la Acción directiva*, Unión Editorial, España
- SCHEIN, E. (1998), *La Cultura empresarial y el Liderazgo*, Plaza & Janes Editores S.A., México.
- SCHNEIDER, B. and BOWEN, D. (1995), *Winning the Service Game*, Harvard Bussiness School Press, United States of America.
- STOKER, J. (2006), “Leading middle management consequences of organizational changes for tasks and behaviors of middle managers”, *Journal of General Management*, Vol. 32, Nº. 1, pp. 32 – 33.
- UYTERHOEVEN, H. (1990), *El Gerente General de Nivel Intermedio*, Nota Técnica INDEG Pol 4-390-0/0 DGN-392, pp. 2-15.
- ZEMKE, R. (1994), *The new middle manager, training*, Vol. 31, Nº. 8 pp. 42-46.