

JORDI COLMÉS AMENGUAL
MAYTE MARTÍNEZ GONZÁLEZ
SUSANA PALLARÉS PAREJO
MIGUEL ÁNGEL TORREGROSA ÁLVAREZ
ÓSCAR TRESSERRA TUESTA
MARCEL SANZ QUINTANA

*Facultad de Psicología. Departamento de Salud y Psicología
Social. Universidad Autónoma de Barcelona. UIM (Unidad de
Investigación del Management)*

Extracto:

EXISTE acuerdo entre los expertos de las organizaciones al reconocer que en nuestras sociedades los conocimientos se están desarrollando de tal manera que no sólo vivimos en una época de transición sino que además la misma nos lleva a «un universo de características diferentes».

Las capacidades de innovación y adaptación son para la empresa, y las mujeres y los hombres que la forman, el medio de una conversión individual. Para hacer evolucionar un sistema es imprescindible conocer sus puntos fuertes y débiles y orientarlos a la acción. Así pues, se afirma que las organizaciones futuras deberán ser más flexibles y más orientadas a cambiar y reestructurar sus propios recursos (humanos, tecnológicos, etc.) con la finalidad de satisfacer las demandas de un entorno incierto y que cambia con rapidez. Ante este panorama, los mandos intermedios como motor de las organizaciones, deberán aprender nuevas técnicas de *management* que les permitan formar y gestionar equipos de trabajo que contribuyan activamente a la dirección de sus empresas hacia la eficiencia y la eficacia.

De la capacidad del mando dependerá la utilización eficiente de los conocimientos y capacidades de las personas con la finalidad de conseguir objetivos empresariales y la colaboración positiva entre las distintas personas que configuran la empresa (LATTMAN, 1992).

Sumario:

- I. Definición.
 - II. Breve historia.
 - III. Funciones y roles.
 - IV. Método.
 - 1. Muestra.
 - V. Resultados.
 - 1. Trayectoria profesional del mando intermedio.
 - 2. Roles y estilos de dirección.
 - 2.1. Qué funciones se llevan a cabo.
 - 2.2. Asignación de autonomía y estilos de dirección.
 - 2.3. Roles desarrollados.
 - 3. Los equipos del mando intermedio.
 - 3.1. Tipos de equipos de los mandos intermedios.
 - 3.2. Qué hace rendir al equipo según el mando intermedio.
 - 3.3. Qué busca el mando intermedio en su equipo.
 - 4. El estrés en el mando intermedio.
 - 4.1. Primer resultado.
 - 4.2. Segundo resultado.
 - 5. Representación metafórica de la función del mando intermedio.
 - 6. Perfil futuro del mando intermedio.
 - VI. Conclusiones.
- Bibliografía.

I. DEFINICIÓN

En primer lugar planteamos qué se entiende por mando intermedio. En los últimos años se han definido los mandos intermedios como: «Toda persona a la que se le otorga una determinada autoridad exigiéndole a cambio las responsabilidades correspondientes a la autoridad recibida y que se encuentra situado entre el nivel de dirección más alto y los trabajadores a los que debe dirigir, entre los que pueden estar incluidos otros mandos de nivel inferior que también serán Mandos Intermedios» (ALFARO Y ALFARO, 1991).

Es el que dirige y conduce a los trabajadores a su cargo y está subordinado directamente al gerente o empresario, del que ha recibido la autoridad a la que debe responder con las responsabilidades a la autoridad recibida.

Clásicamente se ha hablado de tres niveles de mando:

- a) **Mando de primer nivel:** (jefes de departamento o similar) con un nivel de estudios medio o superior. Su principal característica es que destaca su participación en la dirección de la empresa en el establecimiento del plan general de actuación. Es propio de la pequeña y mediana empresa.
- b) **Mando de segundo nivel:** (contra maestres, encargados, etc.) su característica esencial es que no desarrollan tareas productivas, sino que coordinan y dirigen otros grupos de personas, que según el tamaño de la empresa pueden ser otros mandos. No suelen participar en la toma de decisiones de la empresa, sólo ejecutan sus planes. Sus conocimientos técnicos son muy especializados. La titulación más frecuente es la de tipo medio.
- c) **Mando de tercer nivel:** (jefes de equipo) su característica más destacada es que no sólo dirige un grupo de personas sino que a menudo realiza tareas similares a las de sus subordinados. Suelen ser oficiales u obreros que destacan. Tratan directamente con los trabajadores de base.

De estos tres niveles pueden incluirse los dos últimos dentro de la denominación de mando intermedio.

II. BREVE HISTORIA

El inicio de esta posición en la organización arranca de la revolución industrial, cuando el crecimiento de las empresas de producción de bienes, precisaron el establecimiento de diferentes niveles de mando para cada una de las especialidades existentes. Fue en esta época cuando se inició la figura del mando intermedio asumiendo distintos nombres que en muchos casos perduran aun hoy (jefe de sección, contra maestro, capataz, encargado, jefe de equipo, supervisor...) que ya empezaron a considerarse como claves dentro de los distintos procesos productivos.

La misión principal encargada a los mandos medios era hacer que las órdenes surgidas de la organización fueran ejecutadas por los subordinados sin otra medida que la cantidad de unidades de producción a exigir para cada lugar de trabajo. El poder de estos mandos quedaba reforzado por el temor a la aplicación de sanciones o amonestaciones que podían otorgar si los plazos o las faenas no se realizaban en los tiempos definidos «subjétivamente».

Hoy en día aunque las empresas necesitan conseguir altos niveles de productividad y están utilizando una tecnología avanzada, continúan precisando mandos medios capaces de desarrollar los equipos de trabajo, grupos de mejora, células auto-dirigidas, que son la clave de las empresas. No obstante, el mando medio aún no constituye una categoría laboral reconocida.

Los mandos intermedios industriales necesitan adquirir urgentemente una formación específica humana y social imprescindible para conseguir el éxito. Contrariamente, las nuevas tendencias de aplanamiento de pirámides hacen que puedan desaparecer aquellos «viejos mandos intermedios» que sólo dirigen a sus trabajadores con el poder del miedo.

La aparición de los mandos en los procesos administrativos (también conocidos como «de cuello blanco») es una especialización ya aparecida desde mucho antes de la revolución industrial, para ejercer autoridad sobre los empleados administrativos en las empresas tanto de carácter público como privado. Esta especialidad existe en la actualidad en cualquier tipo de empresa donde necesariamente hay secciones encargadas de llevar los departamentos administrativos y lógicamente en todas las entidades o empresas puramente administrativas, bancarias o financieras.

Si bien en el caso anterior el mando intermedio debería ser experto en técnicas de organización, racionalización y simplificación del trabajo, igual que en la planificación y control de la producción, es este mando intermedio el especialista en control y gestión y conocedor de técnicas de organización del trabajo administrativo.

Actualmente, cada vez más, se otorga a los mandos intermedios en las organizaciones, responsabilidad delegada del ápice estratégico y se pide a cambio mayor responsabilidad así como mayor habilidad para motivar y conducir equipos. Optimizar los procesos y hacer de ellos una ejecución de calidad de servicio son metas que recaen en los mandos intermedios actuales.

El «mando medio comercial» puede considerarse de reciente creación. Tiene responsabilidades funcionales en los procesos de adquisición, almacenamiento, distribución y ventas de productos o servicios de la empresa. Se delimitan dos campos distintos: compras y almacenamiento por un lado, y distribución y ventas, por el otro. Su importancia viene dada por ser considerados «el combustible» que mueve el motor de arrastre de todo el resto de departamentos o funciones de la empresa.

Parece destacarse en la literatura que, clásicamente, los mandos ligados a su antigüedad y experiencia en la organización iban promocionando a puestos de mando. El modelo de buen mando que se inculcaba es que éste era mejor cuantos menos problemas planteaba a las instancias superiores, lo cual hizo aumentar el paternalismo y el autoritarismo.

Las dos últimas décadas (80-90) merecen una atención especial dado que se han producido numerosos cambios que han afectado al tamaño de las organizaciones, a la competitividad de los mercados, al ritmo del progreso tecnológico, la reducción del papel del Estado en la vida económica y la naturaleza misma de las organizaciones.

Algunas formas de organización nuevas y más flexibles cuestionan las antiguas estructuras de «mando y control» con sus rígidas jerarquías y cadenas de mando, sus «feudos mando-subordinado» y aquel supuesto implícito de que la finalidad de la dirección es «decir a las personas lo que tienen que hacer y asegurarse de que lo hagan». Las nuevas formas alteran la naturaleza de la tarea de los directivos: la competencia depende de su capacidad para aprender; entendiendo el aprendizaje como la respuesta de forma positiva y constructiva a los acontecimientos cotidianos, y a los que pueden ocurrir de vez en cuando.

Una solución creativa para adaptarse a las nuevas circunstancias pasa por la «asignación de autonomía», que debería entenderse como el hecho de delegar autoridad para tomar iniciativas personales a los mandos intermedios. Todo ello como una forma de generar la clase de concienciación hacia las cuestiones y las soluciones creativas que serán necesarias para la supervivencia en el siglo que viene. Asignar autonomía significa, además, dotar al personal de suficiente confianza en sí mismos, así como de habilidades y competencias para que puedan ejercer la discreción y resolver asuntos que de otra manera se habrían remitido a instancias superiores para que se tomaran las decisiones oportunas.

Vale la pena detenerse en este punto y detallar el porqué de la importancia de la asignación de autonomía:

El ritmo de cambios es cada vez más rápido, la turbulencia del entorno, las respuestas rápidas de los competidores, las exigencias de los clientes... requieren una respuesta rápida y flexible que es incompatible con las estructuras antiguas.

Las propias organizaciones están cambiando, su tamaño, la descentralización de las decisiones, los sistemas de coordinación ... requieren de mayor responsabilidad personal.

Las organizaciones requieren mucha más faena entre unas y otras funciones, más cooperación entre áreas e integración de sus procesos de trabajo. La cooperación se puede conseguir dando autonomía.

El personal con más formación busca más su desarrollo personal y profesional en el trabajo que la simple aceptación de órdenes. El trabajo se valora por las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrecen a sus ocupantes.

Cada vez más se afirma que las dotes directivas son escasas. Por ello es conveniente que el directivo utilice sus capacidades para afrontar los retos externos más que para resolver problemas internos.

La asignación de autonomía puede descubrir fuentes de capacidades directivas que anteriormente no se habían detectado.

III. FUNCIONES Y ROLES

RONDA (1992) destaca como funciones principales de los mandos intermedios la consecución de objetivos estratégicos, la función motivadora y la valoración de riesgos y responsabilidades.

Cualquier mando intermedio, sea cual sea su especialidad y nivel de dirección, debe realizar dos grupos de funciones fundamentales:

- a) Técnico y organizador.
- b) Jefe o conductor de personas.

Si nos centramos en el mando intermedio como técnico y organizador, éste debe:

- Aportar la información necesaria para la fijación de objetivos.
- Conseguir los objetivos cumpliendo los programas de producción o acción.
- Mejorar la productividad de su grupo y colaborar para que los demás grupos también puedan hacerlo.

- Mantener el estándar de calidad que cada producto o servicio precise.
- Mejorar las condiciones en las que se realizan los trabajos, para que sean más seguros y menos fatigosos.
- Organizar el trabajo para evitar interrupciones e interferencias, estudiando las mejoras en los métodos y tiempos.
- Controlar para que todo se lleve a cabo según lo previsto, proponiendo acciones correctoras apropiadas.

De esta manera el mando intermedio, al ser un técnico auténtico y un organizador eficiente beneficiará a sus trabajadores, ayudándoles a resolver problemas de trabajo, dándoles instrucciones precisas y correctas y facilitando los medios de trabajo en el momento preciso (materiales, planes, normas, procedimientos, etc.). Al mismo tiempo que beneficia a la organización, ya que permite marcar metas y objetivos realistas, avanza para conseguirlos.

El mando intermedio como jefe o conductor de personas, debe:

- Instruir laboralmente a sus trabajadores.
- Interesarse por los problemas de las personas e intentar resolverlos.
- Colaborar con la dirección y con los subordinados para cubrir las necesidades de ambos, actuando como canal de comunicación.
- Procurar el bienestar de los trabajadores.
- Formar un verdadero equipo integrándose en él.
- No olvidarse de formar parte del equipo de dirección al que pertenece.

Para ser un buen jefe conductor de personas es necesario también ser un buen técnico organizador. Si la función define el qué «hay que hacer» el rol nos informa de «cómo hacerlo».

El rol es un conjunto de expectativas sobre el comportamiento de una persona en función de su disposición en la organización. Así, de un mando se espera que sea capaz de impulsar, planificar, dirigir y controlar las funciones y tareas de sus colaboradores y ayudarlos a obtener los objetivos de la organización.

Los estudios sobre los roles que debe asumir el directivo llevado a cabo por MINTZBERG (1973) sirven de referencia para analizar el cómo se comporta el mando intermedio al realizar sus funciones. Así, se nos dice que los mandos asumen tres tipos de roles.

a) ROLES INTERPERSONALES

b) ROLES INFORMATIVOS

c) ROLES DECISORIOS

a) Los **roles interpersonales** se desarrollan desde:

- El rol de representación:

Se trata de un rol que obliga el cumplimiento de deberes de naturaleza legal o social (representar, convocar, presidir, firmar convenios, resoluciones...) y protocolaria.

- El rol de líder:

El contenido de este rol hace referencia al papel que el mando debe asumir para conciliar las necesidades de la organización con las necesidades de sus componentes para conseguir una actuación eficaz: normalmente se consigue orientando las tareas de los subordinados y motivándolos (creando un clima laboral) y sobre todo favoreciendo la creación de un equipo

- El rol de enlace:

Se trata de la creación y mantenimiento de relaciones externas a partir de las cuales se intercambian informaciones, ayudas, etc., en la mayoría de los casos de manera informal.

b) Los **roles informativos** se refieren a:

- Rol informativo *stricto sensu*:

El directivo busca y recibe una gran cantidad de información de la organización desde múltiples lugares y fuentes, que le permite tener un conocimiento profundo de los temas internos de la organización y de su entorno y como consecuencia puede detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, y desarrollar un conocimiento que le va a permitir tomar decisiones.

- Rol de difusor de la información de la organización:

El directivo introduce información en la organización que depende de él y la difunde. Transmite la información interna de una unidad a otra, siendo esta información objetiva y valorativa.

- Rol de portavoz:

El directivo transmite la información hacia el exterior por su condición de autoridad formal y por poseer la suficiente información: información a los superiores y al entorno de la organización.

c) Y el rol de toma de decisiones hace referencia al:

- Rol «empresarial»:

Iniciador y creador de cambios en la organización, a partir de estrategias (toma de decisiones relevantes, definición de objetivos, políticas para conseguirlos, etc.).

- Rol de «gestor de anomalías»:

Es necesario que el directivo dé respuesta a las situaciones inesperadas que no tienen una respuesta programada: conflictos entre personas, riesgos inesperados, etc.

- Rol de «asignador de recursos»:

Supervisa la asignación de recursos económicos, humanos, tecnológicos: ordena objetivos y actividades prioritarias, presupuestos, programa el trabajo, autoriza acciones, etcétera.

- Rol «negociador»:

El directivo suele ser el responsable de representar y de negociar determinados temas de envergadura.

Estos roles representan un todo integrado (una gestal) que unos llevan a los otros, y que están muy imbricados. Es necesario al referirnos a ellos, tener una visión muy «sistémica» de dichos roles y al mismo tiempo situacional. Evidentemente son diferentes los roles que realiza un directivo de una multinacional de los desempeñados por un jefe de taller de reparaciones o las del Consejero del Gobierno. El desarrollo de los mismos depende de muchos factores, dimensión de la organización, entorno, tecnología utilizada, distribución del poder, antigüedad en la organización, etc.

No hay que olvidar que el mando intermedio debido a su posición y los roles que debe asumir puede presentar ambigüedad de rol. La ambigüedad se da como consecuencia de la interacción entre los roles, en función de la información entre emisor y persona focal. Las principales áreas de

ambigüedad son: los límites de sus competencias, los procedimientos y medios para desarrollarlas, los criterios y métodos de evaluación del propio trabajo y las expectativas de los miembros del conjunto de rol sobre su desarrollo.

Se puede tener ambigüedad de rol por no tener la información necesaria o que ésta esté distorsionada. También la información puede estar pero no llegar, totalmente, como consecuencia de falta de conocimientos y habilidad para hacerlo o que la información esté en el emisor pero no se transmita para mantener el poder.

Recordemos también, al referirnos a los roles del Mando intermedio, que no sólo puede darse ambigüedad sino también, como señala PATERSON (1995), conflicto. Este autor destaca tres tipos de conflicto de rol experimentados por los mandos intermedios:

- a) Ambigüedad del rol burocrático.
- b) Incongruencia del rol profesional se caracteriza por ser un conflicto esencialmente interno derivado de la autopercepción basada en los valores. Pierden el contacto con el núcleo operativo y el ápice estratégico los presiona.
- c) Discrepancia con la ejecución del rol: se produce por falta de formación como manager y no se puede solucionar con la formación.

Un aspecto muy relacionado con los roles directivos es el estilo de dirección. Además de las distintas taxonomías elaboradas (estilo autoritario, participativo, *laisser faire*, orientación a las tareas o a las personas, liderazgo situacional según la motivación y competencia del equipo, etc.) para definir el estilo de dirección más apropiado a un contexto organizativo determinado, siempre deberán tenerse en cuenta tres aspectos:

- Las fuerzas del propio directivo o directiva (conocimientos, capacidades, rasgos personales, etc.).
- Las fuerzas del equipo (competencias, motivación, integración, etc.).
- Las fuerzas de la organización (cultura corporativa, modelos de gestión, ámbito de intervención, etc.).

La literatura sobre el tema no especifica que el mando intermedio deba tener un estilo de dirección específico. Se confirma que el estilo no depende de la posición jerárquica ocupada sino de un amplio abanico de aspectos ligados a las características anteriormente citadas.

IV. MÉTODO

Los resultados que presentamos sobre la figura del mando intermedio, son fruto de una investigación cualitativa (realizada en colaboración con el Institut Català de la Dona –ICD- de la Generalitat de Catalunya) enmarcada en un amplio proyecto de trabajo sobre el Management en España, cuyo objetivo es analizar el discurso que los mandos intermedios utilizan para describir su propia función directiva, su estilo de trabajo, sus relaciones con el equipo, etc.

Para acceder a ese discurso, se llevaron a cabo entrevistas con mandos intermedios de diferentes empresas. Dichas entrevistas fueron transcritas textualmente para proceder posteriormente a su análisis, prescripción impuesta por los analistas del discurso (POTTER & WETHERELL, 1987).

Sobre la información obtenida en las entrevistas se realizó un análisis del discurso, siguiendo, en la medida de su adecuación, las consignas que establece esta metodología. En este sentido, se mantuvieron las recomendaciones de análisis del sistema argumentativo. No obstante, hemos de señalar que algunas recomendaciones de este tipo de análisis, más utilizado en la investigación básica, se han adaptado a nuestras necesidades y objetivos de investigación de carácter aplicado. En cualquier caso, bajo las directrices de esta metodología, hemos procedido a estudiar las estrategias argumentativas que usaban los mandos para definir sus funciones, su estilo, su rol, en definitiva, su comportamiento en el ejercicio de su función.

1. Muestra.

La muestra estaba compuesta por hombres y mujeres que desarrollaban cargos de mando intermedio. Estas personas eran miembros tanto de empresas nacionales como internacionales del sector público y privado.

Las empresas que configuraban nuestra muestra tenían más de 1.000 trabajadores. Las personas entrevistadas ocupaban cargos diferentes dentro de la línea media de la empresa. Es decir, desarrollaban cargos desde jefes de área hasta cargos de capataz.

Los siguientes diagramas describen las empresas que participaron y las personas entrevistadas.

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
1	Multinacional alemana. Privada. Sector financiero.
2	Multinacional japonesa. Privada. Sector electrónica, electrodomésticos y telecomunicaciones.
3	Administración pública catalana. ICS. Sector sanitario.
4	Administración pública. Sector servicios.

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
5	Multinacional inglesa. Privada. Sector automoción.
6	Multinacional americana. Privada. Sector trabajo temporal.
7	Nacional española. Privada. Sector distribución comercial. Grandes superficies.
8	Pública catalana. Sector audiovisual.
9	Pública catalana. Sector enseñanza.
10	Multinacional americana privada. Sector informático.
11	Pública española. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
12	Administración Pública. Ayuntamiento de Barcelona.
13	Empresa de la Generalitat de Catalunya. Al servicio de la industria internacional de automoción.
14	Nacional española. Privada. Sector comunicaciones.
15	Nacional. Privada. Sector construcción.

CARACTERÍSTICAS

- Supervisora cadena montaje manual. 4 años como mando intermedio. Responsable directamente de un equipo de 6 personas, indirectamente plantilla de 175 personas.
- Jefe de sección (tramitaciones). 7 años como mando intermedio. Responsable equipo de 8 personas.
- Adjunto al jefe de unidad (enfermería). 1 año como mando intermedio. Responsable plantilla de 80 personas.
- Jefe de área (departamento inmobiliario). 9 años como mando intermedio. Responsable equipo de 8 personas.
- Coordinadora de producción. 4 años como mando intermedio. Equipo de 34 personas.
- Directora de zona. 3 años como a mando intermedio. Responsable equipo de 26 personas.
- Manager Business Department Group (proyectos). 6 años como mando intermedio. Responsable equipo de 13 personas.
- Responsable plataforma telefónica (servicios). 8 años como mando intermedio. Responsable plantilla directa de 60 personas, indirectas 100 personas.
- Jefe de departamento (ventas). 25 años como mando intermedio. Responsable equipo de 10-12 personas.
- Jefe del área de gestión académica. 12 años como mando intermedio. Equipo de 10 personas.
- Jefe de área (informática). 5 años en lugares de mando. Responsable equipo de 8 personas directas, indirectas 25.
- Jefe de área (concesión proyectos). 8 años mando intermedio. Responsable de 5 personas.
- Jefe de oficina (servicios). 10 años como mando intermedio. Responsable de 19 personas.
- Jefe de zona (mantenimiento público). 10 años como mando intermedio. Responsable plantilla de 125 personas.
- Jefe laboratorio de ensayos. 3 años como mando intermedio. Responsable de 20 personas.
- Jefe área investigación y desarrollo. 4 años como mando intermedio. Responsable de 8 personas.
- Adjunto dirección comercial. 6 años como mando intermedio. Responsable de 30 personas.
- Jefe servicio de inspección. 10 años como mando intermedio. Responsable de 7 personas.
- Jefe de contabilidad. 15 años como mando intermedio. Responsable de 15 personas.
- Jefe de sección. 8 años como mando intermedio. Responsable de 8 personas.

V. RESULTADOS

1. Trayectoria profesional del mando intermedio.

Del estudio realizado debemos destacar que todos los mandos intermedios suelen tener una trayectoria muy similar, independientemente del sector, de la empresa o del departamento al que pertenezcan.

De forma habitual dichas personas se han incorporado a su compañía en el núcleo de operaciones, ya sea como operarios, auxiliares administrativos o técnicos pero nunca con responsabilidades sobre un equipo de trabajo. En algunos casos, cuando la persona poseía estudios superiores, la entrada en la empresa se realizó en puestos que requerían mayor responsabilidad. Así la diferencia de puesto donde se incorporan marcará trayectorias más largas o cortas para llegar a puestos de mando. Serán personas que crecen con la empresa y van subiendo de categoría a medida que la empresa se va estructurando.

Si prestamos atención al tipo de empresa donde se encuentra el mando intermedio (pública o privada) podemos identificar diferencias entre las trayectorias profesionales de dichos mandos. Las organizaciones públicas basan su sistema de promoción en el concurso u oposición y es por ello que los mandos intermedios presentan una movilidad básicamente horizontal entre diferentes áreas o departamentos donde los conocimientos específicos no son un elemento prioritario. Por el contrario las empresas privadas fomentan la movilidad intra-área priorizando así los conocimientos y la experiencia dentro de un determinado ámbito de actividad.

Genéricamente, en cualquier trayectoria profesional se pueden identificar un conjunto de elementos que han sido considerados favorecedores u obstaculizadores de la misma.

Cuando el mando intermedio habla de los elementos que han favorecido su trayectoria encontramos que hace referencia a:

<p>Tener conocimientos técnicos en el área de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Conocimientos 	<p>Su rendimiento profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar valor • Demostrar resultados • Conseguir objetivos • Poder ofrecer cosas
---	--

<p>Tener conocimientos sobre el trabajo y la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el trabajo • Experiencia en el sector 	<p>Contexto de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lugar oportuno en el momento oportuno • Expansión de la empresa
<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad • Forma de trabajar seria • Curiosidad • Capacidad de adaptación a las circunstancias • Poder ofrecer cosas a la empresa 	<p>«El otro»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza en los superiores • Han valorado el trabajo que he realizado • Ellos pensaban que lo podía hacer • Mi superior estaba pendiente de mi trayectoria

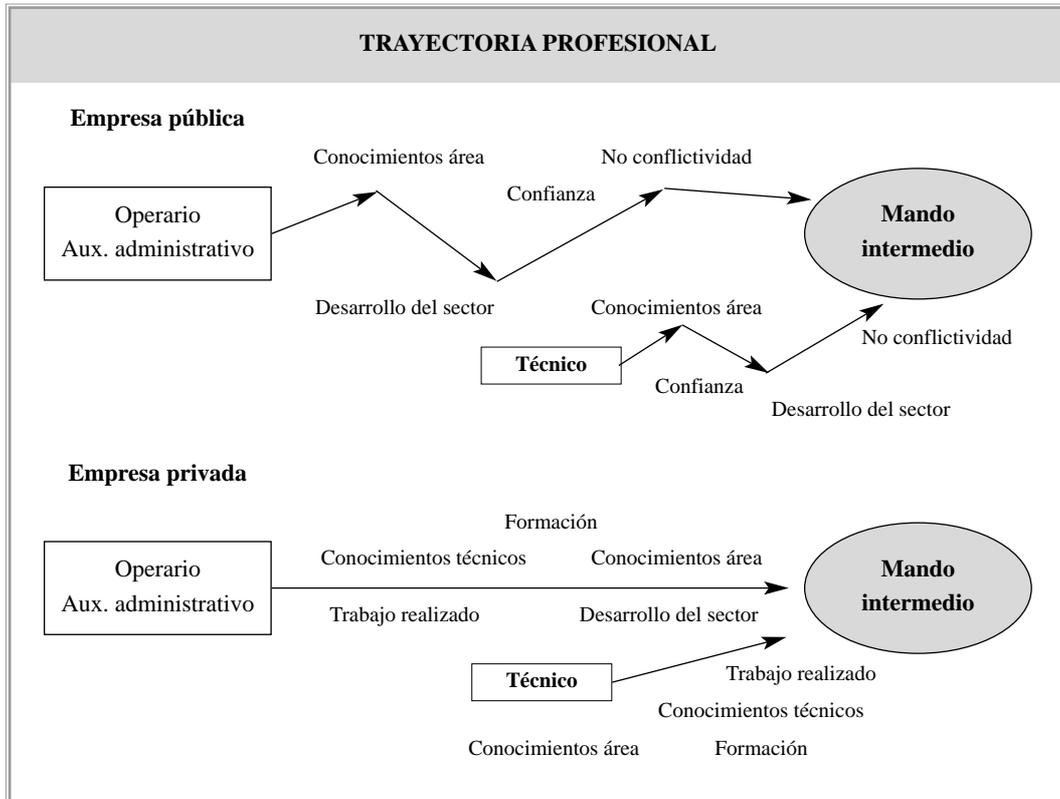
En general el mando intermedio destaca como favorecedor para llegar a desarrollar un puesto de responsabilidad, su nivel de conocimientos técnicos sobre la actividad, los conocimientos sobre el área y la empresa, factores contextuales que a veces impulsan las carreras como la expansión de la empresa, la suerte y las características personales que los hacen candidatos óptimos para ocupar un puesto de mando.

Otro factor que quisiéramos destacar hace referencia «al papel de hombre de confianza de la empresa ante los trabajadores». El cuadro directivo busca a una persona en la que pueda confiar, que acate sus decisiones y las adapte lo mejor posible a su equipo. Normalmente, dicha persona asume los valores y formas de hacer de la empresa, transmitiendo éstos en sus prácticas diarias.

Si el discurso, respecto a los favorecedores de las trayectorias de los mandos, tal como hemos especificado, es bastante extenso, el que gira en torno a posibles barreras es muy limitado. Hay muy pocas referencias a elementos que se categoricen como obstáculos de la promoción. La falta de un discurso sobre barreras parece estar muy unido a la no planificación de la trayectoria profesional.

Los mandos intermedios no describen una evolución de su carrera profesional en intervalos temporales de uno a cinco años. Tienen claro que habrá un cambio en su trayectoria pero no definen qué orientación tendrá ese cambio. Frases como «Aquí en este lugar no, en otro», o «No lo sé, pero en otra empresa seguro», son típicas en las respuestas de los mandos sobre su futuro profesional.

Hemos de especificar que mayoritariamente el mando intermedio con estudios superiores se plantea un cambio de empresa para progresar profesionalmente, mientras que el resto de mandos intermedios no se plantean la posibilidad de cambiar de empresa, sino de promocionar con el devenir de su empresa actual.



2. Roles y estilos de dirección.

Se ha definido el rol como patrones de comportamiento que responden a determinadas expectativas asociadas a una posición que se ocupa en la estructura organizacional (PEIRÓ, 1989).

El rol surge de la interacción entre las personas, de ahí su dimensión social, y se adquiere y aprende a través del tiempo y de la implicación con el puesto y las personas con las que se relaciona. Al hablar de rol, se hace referencia no sólo a las relaciones que el mando intermedio tiene con sus colaboradores directos e indirectos sino que también a los estilos con los que desarrolla su conducta de rol.

Los mandos intermedios desde el nivel en el que desarrollan su actividad asumen en mayor o menor medida las funciones que se asocian a la dirección, actuando en algunos casos como manager de sus equipos y en otros desarrollando más las funciones técnicas.

La diferencia de posicionamiento, «más capataces o supervisores» y por tanto más próximos a los operarios de base, o más cercanos al ápice estratégico, ofrece un abanico de conductas diferentes en función de dicho posicionamiento.

Al referirnos a los roles y estilos de dirección del mando intermedio lo haremos centrándonos en tres puntos:

1. Qué **funciones se llevan a cabo**: *EMPRESA PÚBLICA/EMPRESA PRIVADA*.
2. Qué **niveles de autonomía y estilos de liderazgo**.
3. Desde **qué roles**.

2.1. *Qué funciones se llevan a cabo.*

Se ha creído oportuno diferenciar los discursos en función del tipo de organización en la que los entrevistados desarrollaban su rol de mando intermedio, es decir, EMPRESA PÚBLICA / PRIVADA, para analizar si la tipología de la organización favorecía el desarrollo de ciertos roles en oposición a otros. La literatura señala algunas diferencias al respecto, teniendo presente que se trata de burocracias profesionales y/o maquinales con procesos actuales de cambios.

Una primera aproximación al discurso de los mandos intermedios centra nuestra atención en ciertas funciones que son descritas en la empresa pública.

FUNCIONES:

Seguimiento del CONTROL y SUPERVISIÓN
REVISAR proyectos, liquidaciones
SUPERVISAR
MEJORAR LA CALIDAD

Clásicamente esta actividad sería englobada en la función de técnico, que revisa como experto, corrige y establece una comunicación con los departamentos similares a los que pide o da INFORMACIÓN. Ligado a procesos definidos con anterioridad (normalización) el mando intermedio ejecuta «las funciones encomendadas».

RESPONSABLE DE LA GESTIÓN: tramitación, prestaciones, contactos con ayuntamientos, contratos de trabajo
RESPONSABLE DE LA PARTE TÉCNICA DEL TRABAJO: introduce cambios
ORGANIZACIÓN de la oficina
MOTIVADOR de las personas
REPRESENTANTE EN EL EXTERIOR
ATENCIÓN AL CLIENTE, intermediación en el mercado de trabajo

Aparece la responsabilidad de relación con el cliente, en este caso externo al cual se le otorga una gran importancia. Este discurso viene asociado a un alto nivel de autonomía del mando intermedio, éste recibe las normas directamente de sus superiores.

DIRIGIR PERSONAS: programar tareas, organizar cambios
SER CAPAZ DE INFORMAR, DE COMUNICAR, DE MARCAR DIRECTRICES Y
«QUE CADA UNO SEPA LO SUYO»

El mando intermedio define su estilo afirmando que «Necesita hablar, explicar, comentar además de dar mucha información». Se hace referencia a la conducción de personas en términos de gestión de las cosas que necesitan las personas, definición de sus tareas, horarios, cambios... Se caracteriza una BUROCRACIA en la que la autonomía es relativa y en donde se apunta que «hay que estar bien con la Dirección y el personal» o que «se asumen a veces cosas que no se saben hacer y se pasan a los demás cambiándolas».

Por el contrario, la empresa privada aparece descrita en los discursos de los mandos intermedios con las siguientes funciones a desarrollar por éstos.

GESTIÓN DE RRHH: planificar la cantidad de plantilla, previsión tipo de trabajo, etc.
COORDINAR hacia afuera «nuevos modelos» con otros departamentos
PLANIFICACIÓN
CONTROL DE CALIDAD control interno de lo que se hace
FORMAR AL EQUIPO «estamos en medio no ves el producto final», «abrir un poco la visión», «favorecer la socialización»
MOTIVAR
TOMAR DECISIONES «arriba piden mi opinión», abajo son los que «están tirando del timón»
DISEÑAR objetivos

Se presenta una visión algo más estratégica de la coordinación, y de la planificación. El equipo y su formación tienen un papel importante además de la visión global del lugar donde se está: la empresa. Esta serie de funciones se ejecutan con un nivel alto de autonomía por parte del mando intermedio.

VERIFICAR, CORREGIR, SUPERVISAR
ORGANIZAR el servicio diario
DECIDIR el sistema de trabajo
MANDAR el servicio
EJECUTAR

De nuevo las actividades técnicas configuran una manera de definir la actividad del mando intermedio, en la misma línea que en la empresa pública. Se pierde el objetivo para centrarse en la tarea y la normativa. Afirmándose en una autonomía baja es necesario «pedir autorización para todo».

ESTILO DE LIDERAZGO

ESCUCHAR a los de abajo: piden informaciones

DAR FORMACIÓN: hacer sentir la empresa como algo suyo es un factor de motivación

Parece necesario dar mucha información: básicamente el qué y el para qué. El mando intermedio señala un aspecto a tener en cuenta: «no transmitir presión a pesar de que se reciba». El estilo de influencia se caracteriza por ser directivo, en los casos que la autonomía sea baja, asumiendo el control y la dirección para que «nada se filtre hacia arriba».

GESTIONAR RECURSOS INTERNOS Y EXTERNOS

MÁS RESPONSABILIDAD QUE DECISIÓN

GESTIÓN DE PROYECTOS: identificar necesidades de negocio, herramientas, proporcionar áreas de negocio

RESPONSABLE DEL DESARROLLO

RESPONSABLE DE QUE SE IMPLANTE «tienes todo el conocimiento y todo recae en ti»

CONOCER SU ÁREA

RESOLVER PROBLEMAS (de arriba y abajo)

GESTIÓN y parte TÉCNICA

Con un nivel de autonomía medio el mando intermedio resuelve los problemas que plantea el día a día y además gestiona y organiza las actividades. Pone de manifiesto que ambas funciones, las técnicas y las organizativas son imprescindibles para ser eficaces.

El mando intermedio transmite información, dirige el flujo de informaciones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y reparte tareas aportando soluciones. Es consciente que tiene un equipo interno con el que actúa de forma participativa y un equipo externo con el que se relaciona como un líder persuasivo.

Una primera explicación de los resultados obtenidos, debe hacerse con cautela ya que una cosa es «lo que las personas dicen», «lo que dicen que hacen» y con «lo que se identifican», pues para ellos representa una conducta de rol esperada. Pero si se apunta un aspecto sumamente interesante: el papel que juega la autonomía otorgada al mando intermedio.

2.2. Asignación de autonomía y estilos de dirección.

En los discursos que hemos presentado anteriormente parece evidente que el discurso de la asignación de autonomía se ha puesto en marcha en algunas organizaciones. Los mandos intermedios entrevistados han señalado sus funciones y las conductas que se espera sean desarrolladas en sus respectivos trabajos.

Cuando la autonomía es escasa, cuando sienten que las decisiones vienen marcadas se destacan las funciones TÉCNICAS como únicas o prioritarias en muchos casos. Lo que se espera (expectativa de rol) es que se ejecuten correctamente y ello va acompañado con un ESTILO DE DIRECCIÓN EMINENTEMENTE DIRECTIVO, desde un rol estructurador.

Se dan muchas instrucciones, algunas explicaciones, se planifica, se programa, se dan órdenes precisas del día, procedimientos... El mando habla mucho, aunque escucha poco. Conoce muy bien el trabajo y puede explicarlo correctamente, siendo un referente básico para sus subordinados.

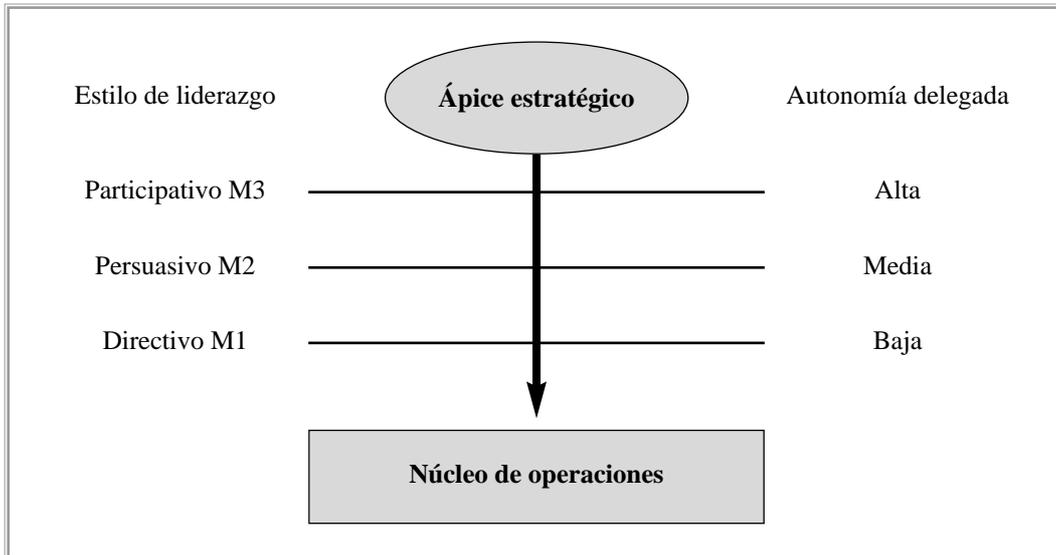
Cuando el mando intermedio considera que su nivel de autonomía es medio sus funciones son TÉCNICAS Y ORGANIZATIVAS en una primera fase de su trabajo y de CONDUCCIÓN DE PERSONAS en un segundo lugar incluso verbalizándose la importancia que ellas tienen para su desarrollo personal. Ello implica un cambio de estilo de liderazgo de ser líderes persuasivos a participativos. La implicación del mando intermedio en la resolución de los problemas con el ejemplo es importante para el equipo.

El mando intermedio da muchas explicaciones, razones, causas, consecuencias. Quiere movilizar a las personas, de ahí que valore los proyectos y al grupo. Contesta las objeciones, suscita preguntas y contesta, se asegura que la persona o el grupo han entendido lo que se tiene que hacer y están preparados para hacerlo.

Si el grupo aporta ideas y respuestas, establece «contratos» con ellos para que se lleve a cabo la acción negociada. Crea un ambiente de trabajo agradable. Una de las funciones que se señala es la conducción de personas. Cuando la autonomía es alta el elemento estratégico, la flexibilidad de acción y la adaptación a los entornos, impregna el discurso de los mandos intermedios.

Define objetivos, proyectos que el colaborador llevará a cabo por sí solo. Se prevén encuentros para la puesta a punto. Se confía en las personas y se ayuda de manera indirecta cuando es necesario. Se asume la corresponsabilidad.

Así pues, podemos señalar que la posición ocupada en la línea jerárquica define las funciones a desarrollar por los mandos intermedios. El nivel de autonomía delegada a los mandos intermedios, caracteriza «su manera de hacer», es decir, de influir en los demás. Su estilo de dirección progresa de un estilo directivo a un estilo persuasivo y de ahí a un estilo participativo.



2.3. Roles desarrollados.

El estilo de liderazgo que parece caracterizar a los mandos intermedios ha quedado definido de Directivo a Persuasivo en función de su acercamiento al ápice estratégico o la base de operaciones. Así, desde el estilo directivo se asume un rol estructurador que supervisa el trabajo, ordena y prioriza actividades y recursos. El mando intermedio como conocedor del trabajo que ha de realizarse y desde las funciones técnicas se convierte en muchas ocasiones en «gestor de anomalías» dando las respuestas adecuadas a las situaciones más o menos complejas que se presenten. Se siente como «apagafuegos» de muchas situaciones que conoce bien y cree tener que hacer.

Desde su posición de mando intermedio recibe y genera un sinfín de informaciones y gestiona los equipos desde el rol de movilizador, para conseguir ponerlos en marcha. Asumir los roles de información y transmisión de la misma será un aspecto muy importante. El mando intermedio «tamiza» la información que debe circular en ambos sentidos, analiza y prioriza aquella en función de su posición en la línea jerárquica.

Finalmente asume el mando intermedio, roles interpersonales, sobre todo como líderes de los equipos. Un mando intermedio próximo al ápice estratégico deberá además generar un buen clima a su alrededor, desarrollar equipos y motivarlos. No hemos de olvidar su relación horizontal entre otros departamentos con los que es imprescindible trabajar. El rol de enlace puede ser fundamental.

ROLES SEGÚN MINTZBERG ¹	ROLES SEGÚN LOS INFORMANTES
<p>Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • De representación • De líder • De enlace 	<p>Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar, crear un clima, favorecer los equipos • Intercambio de informaciones de manera informal
<p>Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativo • Difusor de la información de la organización • De portavoz 	<p>Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe una gran cantidad de informaciones • Transmite la información
<p>Decisorios</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Empresarial» • De «gestor de anomalías» • De «asignador de recursos» • «Negociador» 	<p>Decisorios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da respuesta a las situaciones inesperadas • Supervisa, ordena, prioriza los recursos

¹ MINTZBERG (1973).

3. Los equipos del mando intermedio.

Se afirma que desde hace tiempo, los mandos intermedios se han despojado de la antigua condición de «capataces», destinados únicamente al control de sus subordinados, siendo éstos meros ejecutores de las órdenes impuestas por las jerarquías superiores. Hoy en día, el mando intermedio es consciente de que tiene un equipo a su cargo y que los resultados se obtienen a través de este equipo. Sabe que para conseguir los objetivos, «su» equipo debe reunir una serie de características que contribuyan al éxito, y estas características son las que busca en las personas que forman o han de formar su equipo. Pero también sabe el mando intermedio, que de su actuación con el equipo depende parte del éxito o del fracaso de este equipo. Así pues, él puede pedir, pero también tiene que dar, para que el equipo funcione.

El análisis de los discursos de los mandos pone de manifiesto tres resultados importantes:

3.1. Tipos de equipos de los mandos intermedios.

3.2. Qué hace rendir al equipo según el mando intermedio.

3.3. Qué busca el mando intermedio en su equipo.

3.1. Tipos de equipos de los mandos intermedios.

Cada vez más las estructuras internas de las empresas se reorganizan en función de necesidades concretas que puedan surgir, para dar así una respuesta más rápida y eficaz. Esto nos permite hablar de más de un tipo de equipo del mando intermedio, y que muchas veces se encuentran simultáneamente unos y otros. Actualmente podemos hablar de:

a) **Equipos Verticales (o jerarquizados):** serían los equipos formados por las personas cargo del mando intermedio, ya sean el total del personal a su cargo (jefe de equipo de operarios), como de equipos que tengan a su vez personal subordinado (jefe de línea, su personal directo son los jefes de equipo).

b) **Equipos Horizontales:** Dentro de esta categoría encontramos:

- Horizontales de igual nivel: teniendo en cuenta que cada vez más se trabaja por objetivos la tendencia a la valoración sobre la base de diferentes niveles (los objetivos personales tienen más carga en la evaluación de la persona concreta) pero que esto estará ponderado o matizado por los objetivos del propio departamento y por la valoración de los objetivos del total de la organización. Esto comporta que los mandos intermedios trabajen de manera continuada en equipos horizontales a igual nivel dentro de la organización. No es suficiente la valoración de los objetivos del individuo porque su acción para conseguirlos puede ir en contra de los propios objetivos de la organización. Por este motivo hay que analizar esta evaluación con la evaluación del equipo vertical y de la organización.
- Horizontales Especiales (proyectos): estos equipos surgen de la necesidad de las empresas de variar la estructura interna de manera puntual para realizar una actividad concreta. Ésta puede tener una duración determinada y finita o bien ser a largo plazo, coexistiendo con las estructuras tradicionales. Son equipos coordinados y formados por un director de un departamento o área, y en el cual participan personas de diferentes departamentos y niveles. En estos casos, la única jerarquía es la del coordinador del proyecto, el resto de las personas trabajan con una horizontalidad total, así, en el momento oportuno, es decir, en el momento en que son requeridos los conocimientos específicos de una persona concreta del equipo para llevar adelante el proyecto, pasa a tirar del proyecto, siempre por debajo del coordinador del proyecto.

Por tanto, cada vez más el mando intermedio tiene equipos a dos niveles diferentes, vertical y horizontal. Aún así, actualmente, el mando intermedio cuando habla de «su» equipo, lo hace con el nivel vertical. En los casos de equipos horizontales se ve formando parte de estos equipos, es uno más, pero en sus prácticas muestra que no son «su» equipo.

3.2. *Qué hace rendir al equipo según el mando intermedio.*

Hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones el mando intermedio no puede configurar por completo a su equipo, éste ya está formado en el momento que él accede al mando. Por este motivo el mando intermedio ha tener claro lo que debe hacer él para que este equipo funcione. En las prácticas que el mando intermedio lleva a cabo para «hacer rendir a su equipo» señalamos las siguientes:

- a) **Apoyo:** el mando intermedio tiene una función de **dinamizador** dentro del equipo, está al lado de los suyos y dando el apoyo y el asesoramiento conveniente para aumentar la eficacia de «su» equipo, esto lo podemos observar cuando el mando intermedio habla de «*Incentivar/Motivar*» a su equipo. El mando intermedio se encarga de reconocer la tarea realizada por el equipo y de mostrar que aquello que están haciendo forma parte de todo el trabajo de la organización.
- b) **Informar/Comunicar:** como hemos podido comprobar uno de los principales roles de los mandos es la **gestión de información**, tanto a nivel vertical como horizontal, y a nivel vertical puede ser **descendente o ascendente**. En la información descendente el mando intermedio transmite las informaciones que recibe de los niveles superiores y que afectan, de una u otra manera al equipo. Mientras que a nivel ascendente, el mando intermedio recoge las informaciones, dudas, inquietudes que le son transmitidas por su equipo y una vez filtradas por él mismo, decide su transmisión a niveles superiores o no en función de su importancia y de la necesidad de los mandos superiores a conocer la realidad diaria de la organización. Así el equipo aparte de estar informado respecto de la organización, sus objetivos y metas, también se da cuenta que forma parte de esta organización y se le escucha. El mando intermedio no sólo transmite información, sino que también la filtra, evalúa y elabora, de manera que aparte de informar, comunica.
- c) **Crear/Mantener Buen Clima:** el mando intermedio tiene claro la necesidad de tener un buen ambiente entre los miembros del equipo, y él es uno más trabajando para lograr este objetivo. Tal y como se ha dicho al principio, el mando intermedio hoy en día difiere mucho del antiguo «capataz». Actualmente, el mando intermedio considera la necesidad de mostrarse empático con los miembros de su equipo, de decir las cosas de manera adecuada. Se afirma, en las entrevistas, la importancia de estar atento a las necesidades de su equipo. El mando intermedio trabaja para mejorar las relaciones mediante la participación y la integración del equipo, en las tareas y objetivos encomendados.
- d) **Resolutivo:** como se puede comprobar en la trayectoria, el mando intermedio es cada vez más una persona formada, con unos conocimientos y unas capacidades en el área técnica demostradas. Como se puede comprobar también, una vez accede a una posición de mando intermedio abandona la parte técnica para dedicarse a la gestión. Pero cuando el equipo se ve incapaz de resolver un problema técnico, ha de ser él quien sepa como solucionarlo. Ha de «bajar» a ocuparse de la área técnica para dar soluciones, ya sea asesorando, ya sea dando apoyo técnico.

3.3. *Qué busca el mando intermedio en su equipo.*

Una vez apuntadas las características que según los mandos intermedios permiten funcionar eficazmente a los equipos, éstos argumentan que a la hora de formar sus propios equipos, buscan en ellos una serie de elementos que obviamente sean buenos predictores de éxito de acuerdo con lo expuesto anteriormente.

- a) **Competencias:** hace referencia a las actitudes y aptitudes que son necesarias para realizar las funciones encomendadas, al nivel correspondiente. Concretamente ellos suelen hablar de **conocimientos** tanto en el ámbito técnico, como en el ámbito de relaciones personales.
- b) **Motivación:** relacionado con la **dedicación** al trabajo, es decir, para ellos es importante que el trabajador se implique en lo que está haciendo, son conscientes que para rendir en la tarea el equipo ha de tener ganas de hacer, de trabajar.
- c) **Fiabilidad:** al mando intermedio le gusta tener un equipo en el que pueda **confiar**. Un equipo que no le dé sólo problemas, sino que también le sepa dar soluciones, que sea un equipo resolutivo. Un equipo en el que poder delegar las tareas y funciones correspondientes.
- d) **Clima de confianza:** para un trabajo óptimo de todo el equipo es necesaria la existencia de **buenas relaciones** entre los miembros del equipo, que se promueva el trabajo en equipo. Fomentar las relaciones de compañeros entre trabajadores y el mando intermedio.

Como podemos comprobar, el mando intermedio tiene en cuenta diferentes aspectos para formar su equipo. Son aspectos por un lado los relacionados directamente con el trabajo y por otro con las relaciones con el resto de las personas que forman el equipo.

4. El estrés en el mando intermedio.

En los últimos años, el estrés ha sido uno de los fenómenos más estudiados y generalizados en nuestra sociedad. Este fenómeno ha sido estudiado tanto por psicólogos del trabajo y de las organizaciones como por otros profesionales de diferentes disciplinas con el fin de mejorar la salud física y psicológica de la persona que lo vive.

El estudio del estrés se ha enmarcado, últimamente, dentro de los estudios sobre calidad de vida laboral, lo que ha significado un cambio en la mentalidad de las organizaciones, mostrando su preocupación por las condiciones de trabajo y el conocimiento de los estresores laborales que van a permitir determinar los riesgos potenciales (nivel de desempeño, rotación, absentismo, motivación, satisfacción laboral, etc.) que se desprenden de tener que afrontarlos o estar expuestos a ellos.

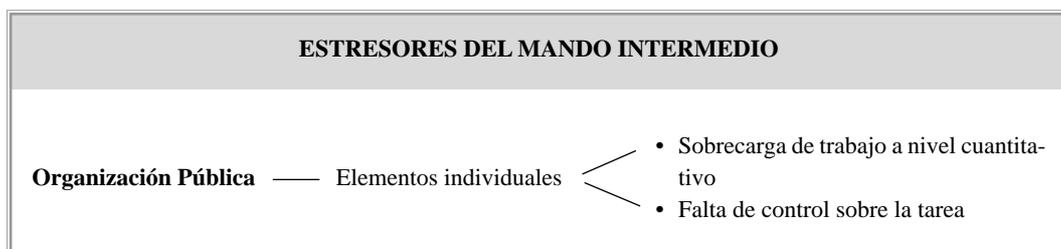
Entre los factores que han sido categorizados por IVANCEVICH y MATTESON (1985) y otros estudiosos del tema, podemos encontrar macro-categorías que van desde las características individuales y sus diferencias como elementos moduladores del estrés, con un marcado carácter centrado en la persona que desarrolla el trabajo, hasta los estresores puramente laborales.

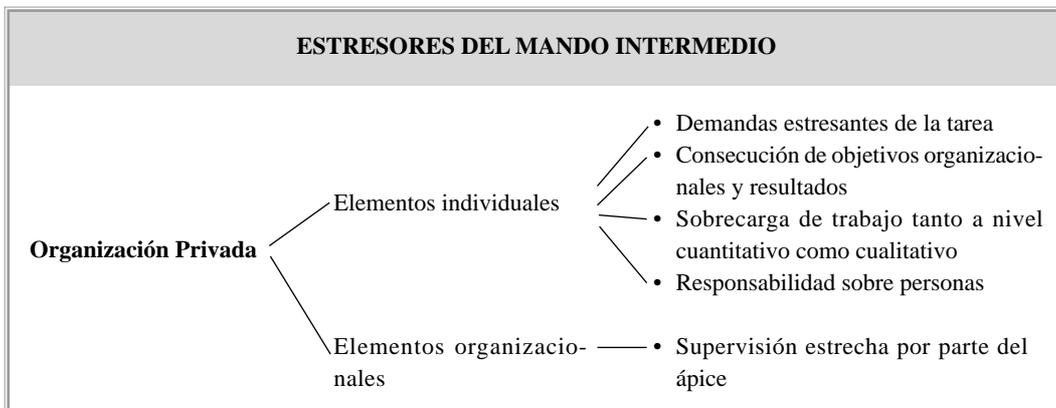
Así, se clasifican en:

- a) **Estresores del ambiente físico** en el que se trabaja como la iluminación, ruido, temperatura, higiene, etc.;
- b) **Estresores individuales** como el desempeño de roles y el propio contenido del trabajo (variedad de tareas, oportunidad para el control de las mismas, complejidad del trabajo, desarrollo de carreras, etc.);
- c) **Estresores grupales** (influencia de los grupos tanto formales como informales sobre el trabajador);
- d) **Estresores organizacionales** (estructura organizacional, clima, diseño de puestos, etc.) y por último;
- e) **Estresores extraorganizacionales**, acontecimientos extrínsecos al trabajo y que influyen en él.

El puesto de mando intermedio debido a las características que lo definen, ha sido considerado clásicamente como generador de estrés. La posición intermedia en la línea jerárquica de responsabilidad de la organización, muchas veces definida de «incómoda» y «ambigua», en la que se asumen altos niveles de responsabilidad, se desempeñan múltiples roles, y se gestionan grandes equipos de trabajo son elementos que se han señalado como agentes estresores que inciden nocivamente en la calidad de vida laboral del mando intermedio.

En primer lugar, podemos destacar que los elementos estresores apuntados por los mandos que desarrollan su trabajo en organizaciones públicas son diferentes que los señalados por los mandos que desarrollan su función en empresas privadas, y en segundo lugar que tanto los factores apuntados por unos u otros mandos, son elementos extrínsecos de la propia persona que ocupa el puesto.





4.1. Primer resultado.

Los mandos intermedios de la empresa pública hacen referencia a elementos estresores de sobrecarga de trabajo en términos cuantitativos y a la falta de control sobre ésta. Una sobrecarga de actividades en tiempos determinados, que es descrita como «puntas de trabajo», en las que se encuentran con bastante frecuencia, y sobre la que no tienen ningún tipo de control, es decir, no es posible por la forma de organización del trabajo de la empresa pública el poder planificar, prever y organizarse.

Este discurso, es coherente en el contexto en el que se produce (organización pública) y tal como ha sido descrito por los mandos que la integran. El mando medio de estas empresas, argumenta que algunas empresas públicas en estos momentos carecen de una visión clara de futuro, en cuanto a definición de las directrices a seguir y objetivos a cubrir, lo que crea una desinformación y confusión en los trabajadores que la integran. Algunas de estas empresas, poseen estructuras dobles, con puestos y procesos de trabajo aún por definir que añaden mayor confusión para el desempeño de sus funciones.

A veces argumentan que la empresa pública en la línea de adquirir mayor calidad y eficacia realiza cambios contextuales, importantes, pero sin planificar y definir el estado de transición necesario para llegar al nuevo modelo de organización del trabajo.

Ante situaciones definidas de esta manera, es lógico que los mandos que integran dichas empresas señalen que lo que más les estresa es la falta de control sobre su trabajo «*el no poder organizarse nada*», «*el no poder planificar*» las puntas de trabajo, como efecto de la falta de una planificación más global y las presiones a las que se ven sometidos en esos momentos, ante la urgencia de reducir esas acumulaciones de actividades. De ahí que uno de los roles que más desempeñan es el de gestor de anomalías.

Incluso algún mando afirma que las decisiones que se toman en el ápice estratégico de la organización deben ser acatadas como órdenes, aunque no estén de acuerdo con la estrategia que se quiere seguir.

4.2. Segundo resultado.

Los mandos intermedios que desarrollan sus funciones en empresas privadas, apuntan más factores que son considerados estresores del cargo que ocupan.

Así, el mando intermedio apunta:

a) Elementos estresores individuales del rol desempeñado:

- Demandas estresantes de la tarea.
- Consecución de objetivos organizacionales y resultados.
- Sobrecarga de trabajo tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.
- Responsabilidad sobre personas.

b) Elementos estresores organizacionales:

- Supervisión estrecha por parte del ápice.

Se señala que el propio puesto de trabajo posee un conjunto de características que van a ser estresores en el momento de su ejercicio. A partir de aquí el discurso emitido gira en torno a dos conceptos: objetivos a alcanzar y obtención de resultados. El mando argumenta que en el puesto de trabajo que ocupa la consecución de unos objetivos a corto y largo plazo, y por lo tanto la obtención de los resultados previstos, son elementos por sí mismos con un marcado carácter estresor, aún más, cuando estos objetivos muchas veces vienen designados por el ápice estratégico. En este sentido se indica que se debe sintonizar con los objetivos «que se han marcado» y alcanzarlos en un tiempo determinado, a pesar del desconocimiento o falta de información al respecto.

Otro elemento esgrimido en el marco de los factores individuales de estrés, es la sobrecarga de tareas a realizar en un tiempo determinado. En este sentido, el mando de la empresa privada a diferencia del de la pública apunta que las puntas de trabajo vienen dadas por el tipo de actividad de la empresa (épocas concretas de mayor producción) pero que aunque son previsibles y se planifican, producen situaciones de tensión y estrés.

También se explicita una sobrecarga de trabajo pero a nivel cualitativo, es decir, las excesivas demandas (información) que reciben de otras unidades. Como ya ha sido comentado, el mando intermedio de la empresa actual es un profesional con un alto nivel de conocimientos técnicos sobre la actividad/trabajo que se realiza en su unidad, y que ha sido un elemento valorado para su promoción profesional en la empresa. En ese sentido, el mando señala que es reclamado para solucionar aspectos técnicos de trabajo, tanto por parte de sus subordinados como por parte de otros mandos e incluso de la alta dirección.

Otro elemento al que se alude como fuente de estrés, hace referencia a las responsabilidades que deben asumirse como mando y más concretamente, a la trascendencia de las decisiones que se toman, por su efecto tanto sobre las personas como sobre la empresa.

Para el mando la responsabilidad «estresa» y mucho más cuando debe responder como responsable incluso con equipos ineficientes (no has podido seleccionar a tu equipo) con los que debe asumir los objetivos marcados.

En este sentido se podría afirmar tal como han señalado los teóricos (PEIRÓ, 1992), que tener la responsabilidad del trabajo de otras personas, de su rendimiento y en conjunto de la consecución de sus resultados es un factor altamente estresante.

Por último un factor que se remarca como estresante y que está estrechamente relacionado con factores más organizacionales es la presión a la que se ven sometidos para la consecución de resultados.

Se apunta que las organizaciones como estructura social, pueden presentar un conjunto de características propias (contexto interno-externo) que definen a la propia empresa, generando un tipo de cultura, un sistema de normativa de regulación de relaciones, que pueden ser fuentes de estrés para los propios actores de la misma.

El mando argumenta que en el desempeño de su función él es el responsable de alcanzar aquellos resultados que están preestablecidos por el cuadro directivo y que ello es un elemento estresor. Pero el mando también señala que lo que más le estresa es la presión que recibe como efecto de control por parte de jerarquías superiores para que esos objetivos sean alcanzados de la forma prevista o en el plazo de tiempo marcado. El mando intermedio percibe la función de supervisión que debe realizar el ápice no como una función de seguimiento de lo programado sino de control, traducido en presión para la consecución de esos resultados, de los cuales él es responsable.

Finalmente, señalar que frente a situaciones de estrés el mando utiliza diferentes estrategias para prevenir o evitar los elementos estresantes que se han señalado anteriormente. Estas estrategias van desde la utilización de mecanismos que podríamos denominar «válvulas de escape» («pego cuatro chillidos»), o el planteamiento de no llevarse el trabajo a casa y cerrar la puerta de la empresa cuando se sale de ésta.

5. Representación metafórica de la función del mando intermedio.

La literatura ha demostrado el impacto de las metáforas en nuestro pensamiento moderno, en el lenguaje científico y en la vida cotidiana.

Las metáforas como «recurso para embellecer el discurso» sobre algo, han sido utilizadas en la literatura organizacional desde las concepciones mecanicistas, considerando la organización como una «máquina», hasta la concepción de la organización como un «cerebro» dada la complejidad que asemeja éste y las organizaciones actuales, «ser vivo»... (MORGAN, 1990). Esta forma de expresarse y de pensar implica a su vez una forma de comprender las situaciones organizacionales.

Cada metáfora tiene sus propias instrucciones, y cada modo de comprensión sugiere una forma de acción. Las imágenes y las metáforas no son sólo construcciones interpretativas, son elementos primordiales en el proceso a través del cual representamos el carácter de la vida organizacional.

El mando intermedio en el ejercicio de su función, necesita comprender múltiples situaciones para conducir, organizar y gestionar. Su visión flexible, amplia y abierta le hará entender las situaciones precisas de forma diferente a aquellos que interpretan la situación bajo patrones fijos e insisten en acciones repetitivas y puntuales para resolver los conflictos. Los primeros serán considerados mandos de más éxito por saber situarse de forma más operativa entre la Dirección y la Unidad Operativa de la organización, al comprender globalmente la situación; y los segundos serán considerados menos eficaces.

Desde esta perspectiva, si consideramos la metáfora como un recurso lingüístico para mostrar el nivel de comprensión de, en nuestro caso, la función del mando intermedio, podemos preguntarnos ¿Cómo representa el mando intermedio su propia función? ¿Cuál es la imagen a través de la cual el mando intermedio sintetiza icónicamente la representación global que le evoca su función en la organización?

Las respuestas las encontramos en las metáforas extraídas de las entrevistas, y que los mismos entrevistados han utilizado para expresar o explicar su visión. Es decir, las representaciones gráficas y cotidianas, utilizando extrapolaciones referentes, que describen los diferentes roles y posiciones que desarrollan u ocupan en sus organizaciones.

De todas las metáforas extraídas de las entrevistas se puede hacer una clasificación que contemplaría tres grupos o tipografías:

- Estratégicas.
- De actividad.
- Personalistas o Personificaciones Metafóricas.

METÁFORAS ESTRATÉGICAS

- Son aquellas que hacen referencia a la posición estratégica del mando intermedio.
- Por ejemplo:
 - Barco (timonel)
 - Bisagra
 - Cemento-plomo
 - Grasa
- Ejemplo concreto de la del **barco**:
«En un barco yo creo que está el capitán que es el que dicta la dirección, y después está el timonel, el mando intermedio que es el que verdaderamente lleva el barco. Por debajo estarían los marineros».

METÁFORAS DE ACTIVIDAD

- Son aquellas que hacen referencia a las tareas que realiza el mando intermedio dentro de la empresa.
- Por ejemplo:
 - Pulpo
 - Escudo y espada
 - «Apagafuegos»
- Ejemplo concreto de la del **escudo** y la **espada**:
«El mando intermedio es el escudo de la empresa para lo bueno y para lo malo, les para los problemas. Y de cara al trabajador es la espada ya que es el que ordena, el que dirige a buenas o a malas, el que sanciona...».

METÁFORAS PERSONALISTAS

- Son aquellas que hacen referencia al estado de una persona individual en el mando intermedio.
- Por ejemplo:
 - Gato
 - Fregona con mocho
 - Cuello de botella
- Ejemplo concreto de la del **gato**:
«Un gato con los ojos bien abiertos. A la expectativa, a ver que pasa. Intentando observarlo todo para que nada se le pase por alto, y al mismo tiempo aprender».

6. Perfil futuro del mando intermedio.

Teniendo en cuenta toda la información obtenida a partir del análisis del discurso de las entrevistas realizadas, pretendemos exponer el perfil que actualmente o en un futuro próximo debería tener el mando intermedio.

A partir de lo expuesto en los diferentes discursos de los mandos intermedios, discursos apoyados en la experiencia, intentamos dar una visión general sobre el perfil del mando intermedio (de sus competencias). En principio debería ser el perfil necesario para poder llevar a cabo las funciones que debe realizar y cubrir las necesidades que se desprendan, tanto de cara a su propio equipo como de la organización a la que pertenece. Este perfil tendrá pequeñas variaciones, unas competencias serán más o menos importantes, dependiendo del nivel del mando intermedio al que se le atribuyan y en muchos casos dependerá de la estructura organizativa a la que pertenezca. Pero a grandes rasgos será un perfil común para todos los mandos intermedios.

Después de analizar los diferentes discursos de los mandos intermedios, podemos ver que en general en todos ellos se mencionan una serie de características personales y profesionales, que ellos mismos consideran que tienen o creen que deberían tener. Todas éstas, o al menos las más relevantes y utilizadas, pueden resumirse en cuatro competencias básicas comunes a todos los niveles de mando intermedio de la línea media de la organización:

CONOCIMIENTOS: técnicos, de las funciones, del equipo y de la organización (estratégico).

Para conseguir:

- CALIDAD
- GESTIÓN DE COSTES

Se engloban los conocimientos puramente técnicos, los relacionados con las funciones que debe realizar él, su área o equipo, y los que hacen referencia a un conocimiento más estratégico (el que se consigue al tener una visión más general de la organización en la que se encuentran: estructura, cultura empresarial...). Es cierto que dependiendo del nivel del mando intermedio estos tres tipos de conocimientos pesarán en mayor o menor medida. Por ejemplo, si cogemos un mando intermedio del nivel inferior dentro de la línea media de una organización, seguramente los conocimientos técnicos tendrán una mayor importancia para que éste pueda desempeñar su función que no los estratégicos. Estos conocimientos específicos de la actividad que la persona desarrolla son un elemento importante como punto de partida y consolidación del mando intermedio. Las empresas han de ser las responsables de favorecer este perfil formativo que responde a necesidades específicas y que tendrá una concordancia directa con las estrategias de la organización.

GESTIÓN DE EQUIPOS:

Para:

- Atender las necesidades del personal
- Motivar al grupo
- Trabajar en equipo
- Dirigir y dar estrategias al equipo

Esta segunda competencia englobaría todo lo referente a la **gestión del equipo** que depende directamente de un mando intermedio y a su vez de los equipos que dependen de éstos. Ésta es una competencia imprescindible para el buen funcionamiento de los equipos que forman la organización.

RELACIONES: Tanto ascendentes como descendentes y horizontales.

Debe:

- GESTIONAR LA INFORMACIÓN
- SER BUEN COMUNICADOR

El mando intermedio no sólo debe asumir las competencias que se han citado anteriormente para una eficaz gestión del equipo, sino que además debe ser capaz de mantener un clima de trabajo basado en un intercambio de información constante, tanto ascendente como descendente, lo que implica tener ciertas habilidades personales: saber escuchar y ser buen un comunicador para con el equipo y la Dirección.

Tener habilidades comunicativas para presentar una idea, convencer, resumir, integrar, concluir... es una competencia por un lado a desarrollar por el propio mando intermedio y por otro a potenciar por la propia organización.

RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA:

Sobre:

- DECISIONES
- EQUIPOS
- ESTABLECIMIENTOS Y MATERIALES...

Esta competencia afecta a toda la organización ya que libera al personal de restricciones para poder tomar iniciativas personales y así darle un mayor control sobre su trabajo. Es decir, dar suficiente confianza a las personas, mediante una delegación de autonomía, para que éstas puedan ejercer su rol con una mayor responsabilidad sin tener que recurrir a altas instancias.

VI. CONCLUSIONES

El mando intermedio es una pieza clave dentro del engranaje de la organización, esté en el nivel que esté, es el enlace entre la cúspide y la base de la pirámide organizacional, por esto, las empresas que promuevan el cambio sin tener en cuenta la posición de privilegio que tiene el mando

intermedio, están destinadas al fracaso. Incluso, el propio mando intermedio verbaliza metafóricamente este posicionamiento. Ser «bisagra» en una puerta implica utilidad, importancia, funcionalidad y razón de ser de la propia puerta.

Hay que ver al mando intermedio y a su equipo como un todo indivisible, ya que cada vez más el uno sin el otro no tiene sentido. Dirigir el equipo y hacerlo eficazmente no es fácil, de ahí que el mando intermedio se concentre por encima de todo en la búsqueda de recursos que le permitan alcanzar este objetivo. Actualmente la trayectoria de cada uno y las experiencias en el cargo, son los referentes más próximos de que disponen. Aun así, los mandos intermedios tienen claro que para formar un buen equipo los miembros de éste deben tener una serie de habilidades técnicas y personales concretas. Pero también que el mando intermedio ha de ser un referente válido para ellos, ya sea en el ámbito técnico o en el ámbito personal, y que en más de una ocasión ellos son necesarios (pieza clave), para conseguir el correcto funcionamiento del equipo y el logro de los objetivos fijados.

Cabe destacar que el mando intermedio es consciente de que deberá flexibilizar su estilo de dirección a las características y competencias de sus colaboradores, a las circunstancias por las que atraviesa la empresa y a los entornos en los que se mueve. Destacamos que la delegación de autonomía por parte de la dirección, se convierte en un aspecto estratégico importante, no sólo para afrontar los retos del entorno, sino para favorecer el potencial de los mandos intermedios que deben pasar a desarrollar de una forma mucho más clara sus funciones de conductores de equipo, además de las funciones técnicas y organizativas típicas de posiciones con niveles de autonomía más bajos.

Del estudio podríamos remarcar la necesidad de fomentar el trabajo del mando intermedio a nivel horizontal, conseguir que «su» equipo no sea únicamente el vertical, sino que vea en el trabajo horizontal nuevas perspectivas y retos que le permitan desarrollar más sus capacidades por el bien de la organización y el suyo propio.

Se dibuja un perfil del mando intermedio organizado en base a tres ámbitos:

- a) Formación,
- b) Competencias para gestionar equipos, y
- c) Habilidades personales.

La formación específica a la actividad que la persona desarrolla es un elemento importante como punto de partida y consolidación del mando intermedio. Toda ayuda ligada al desarrollo del propio puesto es imprescindible. Las empresas han de ser las encargadas de favorecer esta formación que partirá del puesto de trabajo, de las necesidades específicas y que tendrá una clara concordancia con las estrategias a corto plazo que la propia organización esté desarrollando.

Los mandos intermedios señalan un abanico de competencias relacionadas con su trabajo dirigidas al diseño de equipos y al trabajo en equipo. En esta línea se apuntan características como: ser flexible con el equipo, saber trabajar en equipo, motivar a las personas, dar criterios para tomar decisiones, saber implicar a los equipos y sensibilidad social.

Centrándonos en la persona y no tanto en el puesto de trabajo, el mando intermedio describe una serie de habilidades que son susceptibles de desarrollarse y que según ellos caracterizarían al mando ideal del futuro: adaptabilidad, capacidad de síntesis, creatividad, persuasión, habilidades comunicativas y sentido común. Las habilidades comunicativas son importantes para transmitir indicaciones, instrucciones, órdenes al equipo, pero también para comunicarse con los clientes externos, con los departamentos afines, etc. Este hecho nos abre un amplio espectro formativo en el que es necesario ir preparando a los mandos intermedios para afrontar el futuro con confianza y seguridad en ellos mismos.

Se puede concluir que el mando intermedio que piensa desarrollarse en la organización y asumir cada vez más responsabilidad, debe ir asumiendo lo que significa el rol de directivo y tener las ideas claras para poder transmitir a sus colaboradores los objetivos que se desarrollarán conjuntamente.

Esto implica para el mando intermedio una necesidad de adaptación constante de sus competencias a situaciones a veces inciertas y complejas. El cumplimiento de objetivos ya fijados, la responsabilidad sobre las personas que configuran sus equipos de trabajo, y la estrecha supervisión a la que están sometidos son los factores que añadirían un nivel de estrés en el desempeño de su rol de mando. De nuevo la organización es responsable de velar por la calidad de vida de sus trabajadores y más concretamente de sus mandos intermedios.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, M. y ALFARO, F. (1991). *El mando intermedio: figura clave en la empresa*. Marcombo. Barcelona.
- DAVIDSON, M.J. y COOPER, C.L. (1992): *Shattering the Glass Ceiling: the Woman Manager*, Paul Chapman, London.
- LATTMAN, C. & GARCÍA, S. (1992) *Management de los Recursos Humanos en la empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa*. Díaz de Santos, Madrid.
- MARTÍNEZ, M. & PALLARÈS, S. (en prensa) «El estrés del mando intermedio». *Revista Papers*. Barcelona.
- MARTÍNEZ, M. (1993): *Le Management dans les entreprises Espagnoles actuelles*. Ponencia presentada al Symposium: Management, Concertation and Regulation Systems. Sixth European Congress on Work and Organization Psychology. Alicante 1-13.
- MINTZBERG (1973): *Naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
- MORGAN, G. (1990) *Imágenes de la Organización*. Ra-Ma, Madrid.
- PALLARÈS, S. (1993) *La mujer en la dirección*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- PEIRÓ, J.M. (1992): *Desencadenantes del Estrés Laboral*, Madrid, Eudema.