

## El Desafío de Los Mandos Medios

Las organizaciones empresarias están atravesadas, en la actualidad, por novedosas y múltiples variables que configuran inéditas formas de relacionarse, comunicarse y gestionar (entre tantas otras actividades ligadas a quehacer laboral).

A su vez, plantean diversas estructuras para lograr los objetivos que se proponen, de manera sostenible. Así, conviven diversos modelos organizacionales: funcionales, divisionales, matriciales, que van desde la máxima centralización hasta la descentralización de la toma de decisiones.

“Mando Medio” como concepto, surge del modelo tradicional y piramidal de organización: estos cuadros administrativos recibían órdenes (sin cuestionarlas) para que fueran ejecutadas por los niveles operativos, y su función era lograr la eficiencia utilizando la supervisión estricta, la disciplina y el control rigurosos.

Cuando hablamos de **Mandos Medios** hoy, hacemos referencia a las **personas que hacen posible la concreción de objetivos estratégicos definidos por la alta dirección, no directamente y de cualquier manera, sino a través de otras personas a las que se espera inspiren y lideren. Además, de contribuir a la adaptación y el ajuste de las estrategias a partir de sus aportes basados en el know how y la cercanía con la operación.**

De esta forma, se experimenta una tensión entre estrategia-táctica-operación-ejecución, entre expectativas/requerimientos de los directivos y las expectativas/requerimientos de los miembros de su equipo; entre su propia visión profesional y los objetivos fijados; vida personal y laboral; entre otras.

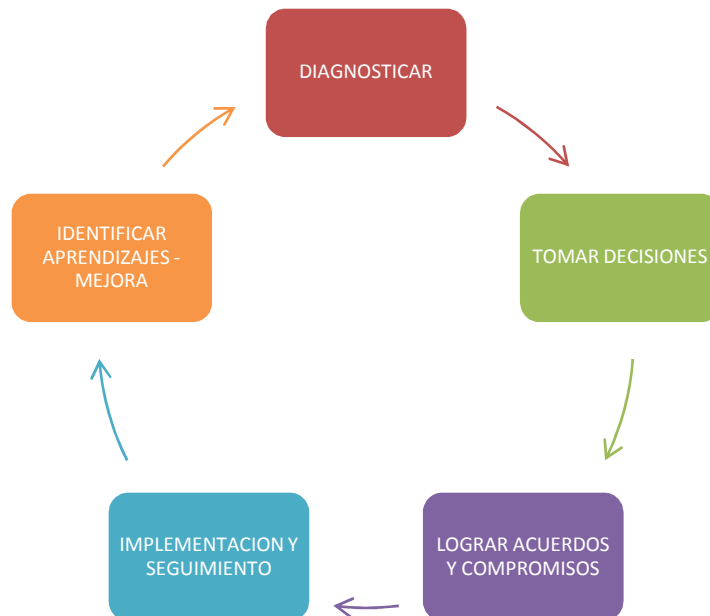
Esta tensión propia del rol del Mando Medio, que en cada empresa tiene diferentes denominaciones en función de su filosofía, es elaborada constantemente por las personas que ocupan estos cargos.

¡Qué gran desafío! ¿Verdad?

**¿Qué recursos internos necesita desarrollar el Mando Medio para asumir su rol, para lograr los objetivos y gestionar los compromisos con las condiciones de satisfacción que ha acordado, y todo esto con el menor costo emocional (o máximo disfrute de su trabajo)?**

En este artículo compartimos algunas ideas.

## Las Funciones de los Mandos Medios



- **Diagnosticar:** realizar recortes temporales en el continuum organizacional que permitan emitir juicios validos y fundados acerca de “dónde estamos, qué necesitamos, qué sucede”.
- **Tomar decisiones:** elegir los mejores caminos que permitan lograr los objetivos de manera sostenible, tomando en cuenta la situación diagnosticada.
- **Lograr acuerdos:** a través del desarrollo de relaciones de confianza con los miembros de la organización, deberá involucrarlos y comprometerlos para validar y enriquecer sus decisiones, alineando a las personas en el curso de acción decidido.
- **Implementación y seguimiento:** Una vez iniciada la acción, es importante que los mandos medios realicen seguimiento en puntos de control definidos y acordados también, de acuerdo al nivel de desarrollo de sus colaboradores o los procedimientos definidos.
- **Identificar lo aprendido en el proceso:** En el *día a día* tendemos a obviar esta función clave, que permite desplegar toda la creatividad, toda la imaginación en pos de transformar los errores o desvíos en aprendizajes, en potencia innovadora, en desarrollo de personas y de ideas que mejoren los siguientes pasos.

## Desarrollando el *Ser Mando Medio*

Las funciones pueden ser comprendidas y ejecutadas de maneras muy diversas de acuerdo a la impronta de las personas que asumen este rol. Esta impronta consiste en un mix de actitud, autoestima, experiencia, habilidades, energía, situación personal singular, pasión, entre otras variables.

Volvemos con nuestro planteo original: **¿Cómo lograr los objetivos acordados (el ejercicio eficaz de las funciones descriptas) con el menor costo emocional...o máximo disfrute de su trabajo?**

Creemos que tiene que ver con la construcción del SER y no tanto con la del TENER. Se puede tener el cargo, la remuneración acordada, la oficina, la prepaga. Ahora bien, que Ser la Supervisora de IT, ser la Jefa de Servicio de Atención a Clientes, ser la Coordinadora de Proyectos es algo distinto: allí ligo mi identidad, integro mi propio proyecto de desarrollo personal y profesional.

- **La Visión como proyecto de Vida**

Saber lo que quiere lograr en su vida y cómo este rol forma parte de su proyecto, es clave para dar sentido a su actividad cotidiana. Ese sentido tiene un efecto motivador en sí mismo y en las personas que lo rodean. ¿Han visto alguna vez el efecto que provoca percibir que una persona no está a gusto con la tarea que realiza, aún cuando aparentemente se trata de un rol aspirado por otros? ¡Esa persona padece el día a día, gasta muchísima energía y deja de sonreír! Y sus resultados... son inversamente proporcionales a la cantidad de actividad a desgano que realiza.

Si los objetivos acordados son tomados y elegidos como propios, si se convierten en sus propias metas, si reconoce el valor que aporta a su vida, crea los cimientos de su carrera.

- **Confianza en sí mismo: verse como posibilidad**

Si bien ya hemos hablado de Confianza en otros artículos, en el caso particular de un Mando Medio será vital que no sólo desarrolle relaciones basadas en la confianza con sus colaboradores y Jefes; sino de mayor importancia aún, será la relación de confianza consigo mismo.

¿Y para qué confianza en sí mismo? Ante todo creer que él puede SER, esto es sentir que está a la altura del desafío que está encarando. No significa negar sus puntos débiles ni estar cerrado al aprendizaje. Lo entendemos como *Ser Protagonista de su desarrollo*. Declarar y comprometerse en *cómo se quiere ver en su rol laboral, qué tipo de Jefe quiere ser*, a su vez reconocer dónde está *hoy* para distinguir *qué le está faltando para lograrlo*.

Cel. +54 11 45321082 - +54 11 50544128

E-mail: [info@moebiuscapitalhumano.com](mailto:info@moebiuscapitalhumano.com)

[www.moebiuscapitalhumano.com](http://www.moebiuscapitalhumano.com)

- **Compromiso**

No siempre somos conscientes de cuál es nuestro compromiso real. Solemos encontrarnos con empleados que creen estar comprometidos con sus objetivos y metas, sin embargo no logran efectividad y mucho menos una buena calidad de vida.

¿Cómo nos damos cuenta de nuestro verdadero compromiso? Dice el dicho... *dime qué consigues y te diré a qué estás comprometido.*

- **Estar al Servicio de sus liderados**

Creemos que un verdadero líder es aquel que gestiona sabiendo/creyendo en que está al servicio de los demás. Alejandro Marchesán<sup>1</sup> *habla de los Líderes que Sirve... brindándose en servicio a la gente y, al mismo tiempo, siendo útiles a las organizaciones o sociedades que los eligen.*

*El líder que Sirve es una propuesta con dos rostros.*

*Por un lado veremos su perfil humano y compromiso de servir a los demás. Sirve y en ese espacio es reconocido y validado como líder.*

*Por el otro, su liderazgo se manifiesta, por la efectividad de su gestión. El Líder que Sirve entonces, un líder equilibrado. Ahí está la clave de su liderazgo.*

Liderar, desde esta perspectiva, implica ver a los otros como posibilidad (no como dificultad o como competidor), asistirlos para que desarrollen su máximo potencial, virar del modelo de supervisión controladora al de coach al servicio de los demás.

- **Escuchar, escuchar y escuchar**

Desarrollar una escucha comprometida suspendiendo los juicios previos posibilita conocer a mi interlocutor, y encontrar los aportes que enriquecen mi mirada de la situación. Muchas veces nos encontramos inmersos en nuestros propios pensamientos u opiniones sobre el tema y estamos esperando que nuestro interlocutor haga un corte en su discurso para “dar nuestra versión de los hechos”, así cada uno quedó dentro de su *cajita de confort* sin la posibilidad de generar, de enriquecer la situación.

---

<sup>1</sup> El Líder que Sirve. Alejandro Marchesán. Editorial Dunken. Buenos Aires 2009

Los Mandos Medios eficaces interactúan constantemente con su gente, no son lobos solitarios encerrados en una oficina: sin “pasar por encima” ni invadir, están allí para comprender lo que pasa, para vivenciar los momentos buenos y los críticos, sin perder la distancia óptima que le permite brindar sus aportes de valor. Cuando los Mandos Medios quedan “pegados a la ejecución”, no pueden ejercer las funciones propias de su rol.

- **Coordinar acciones eficientemente**

Y cuando hablamos de coordinar acciones eficientemente tenemos que hacer una distinción importante. No es lo mismo quedarnos explicando *por qué no pasan las cosas, por qué todo sale mal* (frecuentemente encontrando múltiples y variados culpables) que generar acuerdos, pedidos y promesas para hacer que las “cosas sucedan”. Y en este tipo de lenguaje las promesas, creemos que ocupan un lugar especial, ya que de su correcta gestión depende de que podamos por ejemplo delegar eficientemente y no menos importante aún, evitar la mayoría de los conflictos que solemos tener a la hora de trabajar y compartir vida con otros.

¿De qué hablamos?

**Una promesa es lograr un acuerdo con otra persona estableciendo claramente sus condiciones de satisfacción:** Cómo, cuándo, de qué manera, en qué condiciones y sobre todo para cuándo pactamos el cumplimiento de la misma.

**Recuerde:** la mayoría de los conflictos o malos entendidos surgen porque alguno de los interlocutores pensó, supuso o creyó que el otro debió haber pensado o hecho algo de alguna manera en especial...

**Los mandos medios gestionan acuerdos con múltiples actores de la organización y, sus resultados, dependen del cumplimiento de esas promesas**

**Abril de 2103**