



## Mandos intermedios: receta contra el mal de altura

El verdadero liderazgo se ejerce, a menudo, a media altura. Son los jefes de departamento, los responsables de proyectos, etc., los que con mayor frecuencia ostentan estos cargos debido a su experiencia y conocimiento, y su valor como líderes dentro de la organización es esencial para la propia supervivencia de ésta.

Frederic Martrat Sanfeliu, Socio Director de Martrat Actitud Comercial

[fmartrat@actitudcomercial.com](mailto:fmartrat@actitudcomercial.com)

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

Los grandes alpinistas saben que uno de sus principales desafíos para ser efectivos es no sucumbir al mal de altura. En mi labor profesional he tenido la suerte de haber trabajado o colaborado con varias tipologías de mandos intermedios. Unos han escalado desde la base, como emprendedores, otros también desde los cimientos, etapa tras etapa, con la ayuda de un equipo o sin él. Otros (los menos) han tenido la suerte de llegar a los campamentos base cercanos a la cima, como paracaidistas. Todos ellos se han visto obligados a pasar de ejecutar un trabajo, a aprender el

arte de saber como encargarlo a los subordinados en un espacio de tiempo. Todos han tenido que superar (y algunos aún lo padecen) el mal de altura.

¿Cómo debe ser un buen mando intermedio?

A pesar de meses de convivencia, no es siempre fácil saber distinguir al alpinista efectivo que progresa y hace progresar a la organización, al que se conforma con acceder a una cima de 1.500 metros, o al que está constantemente aquejado de mal de altura.

### EN EL PUNTO DE MIRA

Los mandos intermedios están hoy en día en el punto de mira de las Organizaciones. Ellos son los que hacen que las cosas sucedan. Su posición es clave en el sistema de trabajo. A ellos les corresponde planificar, ejecutar y controlar a los Equipos. En definitiva son la piedra angular del desempeño de la Organización.

Se trata de una posición sujeta a fuertes presiones, que debe canalizar la estrategia, asumir los objetivos y conseguir que los Equipos lleven a cabo una actuación orientada a las metas.

Pero al mismo tiempo, son los que más conflictos tienen, asociados al desarrollo de su función.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** MARTRAT SANFELIÚ, Frederic.

**Título:** Mandos intermedios: receta contra el mal de altura.

**Fuente:** Capital Humano, nº 210, pág. 52, Mayo, 2007.

**Resumen:** Es el amplio conocimiento de la empresa, las funciones y los equipos del mando intermedio lo que le permite mejorar procesos existentes dentro de la organización e incorporar procedimientos ya probados o *best practices* efectivas. La labor de estos jefes-líderes que además trabajan es algo que no puede permitirse obviar ninguna empresa. Pero además, hay que dotar de habilidades y competencias en gestión a estos valores porque, en opinión del autor, "un buen mando intermedio debe además tener a su alcance las adecuadas habilidades organizativas y de planificación y de los procesos adecuados para facilitar la labor de todos los integrantes".

**Descriptor:** Mandos intermedios / Competitividad / Liderazgo / Convivencia



Susana Pallarés<sup>1</sup>, identifica al colectivo de mandos intermedios como uno de los que quedan más expuestos al estrés organizacional.

### EL MAL DE ALTURA

Por mal de altura, entendemos aquellos elementos que dificultan la gestión de Equipos Efectivos, y que hacen que el progreso del trabajo sea más lento, difícil y con un mayor desgaste emocional por parte del mando intermedio y de su Equipo.

### LOS CIMIENTOS DEL MANDO INTERMEDIO EFECTIVO

¿Qué es lo que hace a un responsable conseguir mejores resultados de su Equipo que otro?

Mi experiencia en consultoría y formación me indica que son seis los elementos (Figura 1) que deben permitir al mando intermedio afrontar con éxito sus los derivados de la ejecución de la estrategia<sup>3</sup>.

### 1. MERCADO

La excelencia en el mando intermedio se inicia con un fin en la mente, o mejor dicho una conciencia. Dicho fin es que sea cual sea la función, la aportación del mando intermedio deberá constituir una generación de valor que el *mercado* pueda apreciar. Y además que el desempeño debe ir acompañado

#### LOS COMPONENTES DEL MAL DE ALTURA

1	Falta de Visión de Empresa y de Mercado
2	Falta de pasión por la función a realizar <sup>2</sup>
3	Falta de Autocontrol en situaciones límite
4	Centrarse más en la ejecución que en la delegación de tareas.
5	Estilo de dirección poco adaptado a las necesidades del Equipo.
6	Falta de capacidad de Planificación
7	Mala Gestión del propio tiempo y del de los demás.
8	Incapacidad para dar un feedback honesto en el contenido pero con cuidado en las formas.

FUENTE > Elaboración Propia a partir de diversas informaciones, 2007.



FUENTE > Martrat, 2007.

en todo momento de un foco hacia el mercado y la satisfacción del Cliente.

## 2. CONOCIMIENTO

La siguiente etapa es la de escalar sobre la base del conocimiento.

El perfil de un mando intermedio, frecuentemente es el de alguien que conoce muy bien su área de actividad, negocio, proceso operativo, o su sector, y estos conocimientos le han permitido acceder al escalafón. Es este conocimiento que le permite mejorar procesos existentes e incorporar procedimientos ya probados o best practices efectivas.

## 3. COMPROMISO

En el actual contexto de mercado, tan solo con empleados comprometidos se pueden

obtener resultados que generen mayor valor empresarial.

En los valores está el origen de nuestros sentimientos. A la vez los comportamientos reflejan nuestra inclinación hacia unos u otros valores.

El compromiso debe estar fundamentado en una doble identificación y coincidencia entre los valores corporativos (formalizados o no) y los valores personales.

Dicho de otro modo. El mando intermedio debe sentirse identificado con lo que su empresa representa para él y para los que trabajan en ella y para la sociedad. Y especialmente con los valores que encarna.

## 4. LIDERAZGO

Hunter<sup>4</sup> establece una definición ya clásica de liderazgo basada en la capacidad de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común de un Equipo.

Por lo tanto, el mando efectivo deberá realizar su ascensión a la cima sabiendo satisfacer las legítimas necesidades de las personas. Para ello deberá saber escuchar y valorar las opiniones del Equipo, y será fundamental tener la suficiente dosis de sensibilidad para identificar los problemas de las personas bajo su mando. Ello no significa darle a las personas todo lo que quieran, sino ser capaz de hacerles evolucionar como personas y como profesionales.



*"El Management es una ciencia, el Liderazgo es un Arte".*

## 5. PROCESOS ORGANIZATIVOS

Un buen mando intermedio debe además tener a su alcance las adecuadas habilidades organizativas y de planificación y de los adecuados procesos para facilitar la labor de los integrantes.

Un gran líder con visión pero sin procesos puede hacer que su equipo se desmotive ante el desorden y la descoordinación. Coordinar no consiste solamente en "hacer hacer". El proceso de delegación tiene las siguientes fases<sup>5</sup> (Tabla 1).

Además el mando intermedio deberá apoyarse y fomentar tanto los procedimientos como los sistemas de control de los mismos.

## 6. EL DESARROLLO DEL SENTIDO DE EQUIPO

El mando intermedio debe comprometerse con desarrollar un sentido de Equipo, fundamentado en elementos expresados anteriormente, y además deberá saber en qué situación en cuanto a madurez, conocimientos y compromiso se encuentran los integrantes del Equipo, para desarrollar la respuesta directa adecuada.

No podrán nunca ser dirigidas de la misma forma personas con muy poca experiencia en el puesto, personas jóvenes o un equipo con mucha experiencia.

En el primer caso, las necesidades de seguimiento y de estructuración de las tareas y funciones serán mucho más fuertes, mientras en el segundo la preocupación del directivo será la de mantener la cohesión, y la motivación interna centrandose más en la supervisión del resultado que en la ejecución de la tarea.

## LA RECETA FINAL CONTRA EL MAL DE ALTURA

Entre los alpinistas, igual que entre los directivos, encontramos a personas con condiciones innatas excepcionales mientras otras las han adquirido con mucho sacrificio y esfuerzo.

Pero en todos ellos la verdadera fortaleza reside en su interior, en su auto-confianza y en su capacidad de visualizar la cima y organizar los esfuerzos hasta ella. Ambos de-

**TABLA 1 > EL PROCESO ORGANIZATIVO DE DELEGACIÓN**

1	Definir el Trabajo
3	Planificar
4	Asignar la tarea a la persona adecuada
5	Comunicar a cada integrante "cual es la imagen del trabajo una vez acabado".
6	Establecer un plazo
7	Comunicar los medios que tendrá para realizar el trabajo.
8	Establecer un procedimiento de supervisión

FUENTE > Elaboración Propia a partir de diversas informaciones, 2007.

## LA RECETA FINAL CONTRA EL MAL DE ALTURA

Predicar siempre con el ejemplo
Fidelidad a unos valores
No prometer más de lo que se puede dar.
Entregar siempre lo que se promete.
Responder intuitivamente desde el corazón
Preocupación por el Desarrollo del Grupo
Practicar, practicar y practicar

FUENTE > Elaboración Propia a partir de diversas informaciones, 2007.

ben contar con sus equipos para acceder a la cotas más altas de realización.

El conocimiento legitima al líder, tanto en una ascensión a una cima como en una organización.

La visión compartida fundamentada en los valores ayudará a cohesionar a los Equipos y a articular el compromiso.

Los procesos organizados permitirán la ejecución de las tareas.

Al final, el esfuerzo y la superación habrán sido indispensables para el éxito pero no suficientes. ▲

## NOTAS

- 1 SUSANA PALLARÈS. Departamento de Sociología de la Salud. Universidad de Barcelona.
- 2 FRANK MACGUIRE: Values of a successful individual Leadership.
- 3 COOPER, CL MARSHALL Understanding Executive Stress. Ed Mc Millan. 1978 London.
- 4 JAMES C. HUNTER. La paradoja. Ed. Empresa Activa. 1996 Barcelona
- 5 BRYAN TRACY. Phoenix Seminar.
- 6 DANIEL GOLEMAN. La salud Emocional. Kairós. Barcelona 1997.