



## ***El “mando medio”: entre la estrategia y la operación***

Podemos afirmar que todos los niveles jerárquicos tienen su propia problemática y responden a intereses diversos, tanto particulares como organizacionales. Sin embargo, el Mando Medio, o los llamados Jefes, Supervisores, Encargados, ocupan un rol en medio de configuraciones complejas: son el vínculo entre los niveles donde se desarrolla la estrategia organizacional y los niveles donde se ejecuta dicha estrategia.

Creemos que su importancia es tal que por ejemplo, todo cambio organizacional que se desee hacer por más insignificante que resulte en su globalidad, debe involucrar a los mandos medios como agentes de cambio, ya que son canales vitales de comunicación.

En nuestra experiencia, cada vez más los directivos plantean la necesidad de realizar intervenciones organizacionales para justamente atender estos roles y fortalecerlos.

### ***¿Bajo qué complejidad se encuentran muchos de ellos?***

***Antes era un par, ahora es el jefe:*** como forma de dar un mensaje de desarrollo y posibilidades de crecimiento interno, lo cual es correcto y recomendable, los mandos medios suelen provenir de los equipos de trabajo que luego deberán supervisar y gestionar. Tienen la difícil tarea de legitimar su rol pero no solo frente a sus (ahora) colaboradores, sino frente a sus pares y niveles gerenciales de la organización.

***Buenos técnicos, pero líderes en desarrollo:*** los mandos medios en general, han sido promocionados por factores tales como: conocimiento y experiencia técnica, antigüedad, cumplimiento y fidelidad, pero no necesariamente ha sido puesto sobre la mesa de análisis, su capacidad de gestionar equipos bajo otro rol, enfrentar y resolver conflictos, planificar el trabajo de otros, mantener conversaciones francas y claras sobre el desempeño de los que antes eran pares e incluso cercanos compañeros de trabajo.

***Una bisagra:*** conocen como pocos lo que quieren los empleados, ya que tienen el contacto directo con el equipo y cada uno de sus integrantes, y entienden profundamente la cotidianidad de las rutinas de trabajo, pero al mismo tiempo deben alinearse a directivas gerenciales y suelen ser mensajeros de las mismas. En muchos momentos se lo equipara a su equipo, pero tiene la responsabilidad de la ejecución y cumplimiento de un conjunto de tareas.

***Mando medio o “medio mando”:*** en base a nuestra experiencia encontramos desde mandos medios que son casi “gerentes generales” dentro de su ámbito de acción, hasta personas que ocupan estos cargos, pero no son más que “tibios supervisores técnicos” de un trabajo que deben asegurar sea hecho. No en todos los casos, participan e influyen en la toma de decisiones sobre los empleados a cargo: nos referimos a desde participar en procesos de selección, hasta definir sanciones o reconocimientos.

***Autonomía versus dependencia:*** en muchas organizaciones este es un rol que se conforma a medida que el ocupante desempeña el rol y en función del estilo propio y de las necesidades y características del equipo y/o de la organización. Es por ello, que suele encontrarse líneas de autoridad que no están claramente definidas, así como tampoco los márgenes de autonomía.

---

PricewaterhouseCoopers, Cerrito 461 Piso 1, T: +598 29160463  
11.000 Montevideo, Uruguay, [www.pwc.com.uy](http://www.pwc.com.uy)



Ello en general, dependerá del grado de rigidez de la estructura jerárquica, pero nos atrevemos a afirmar que no siempre está suficientemente claro y explícito lo que se espera de ellos.

*Es un referente de las políticas de Capital Humano:* suelen ser quienes ejecutan las políticas de capital humano que a nivel gerencial se diseñaron y validaron. Eso los suelen poner en posiciones un tanto incómodas: no decidieron sobre una política... pero deben garantizar su aplicación.

### *¿Qué debieran hacer los niveles de Dirección y Gerenciales de una organización para legitimar y fortalecer estas posiciones?*

- Participación activa en las reuniones de planificación estratégica, para que no sean meros receptores y distribuidores de tareas. Cuentan con valiosa información para la gestión estratégica, son generadores de redes internas, conocen las rutinas cotidianas desde otra perspectiva, conocen de primera mano proveedores y clientes externos y además, su participación es central en los procesos de innovación.
- Antes de cualquier nombramiento y designación, tomarse un tiempo para analizar y acordar conjuntamente la Descripción del Puesto del mando medio y definir claros márgenes de autoridad y decisión no es menor. Ello permite reducir el estrés de la posición “media” y legitimar su posición.

Pensando de legitimar su rol, recomendamos además respaldar las decisiones que éstos toman. Es común encontrar decisiones de jefatura que luego los gerentes “des-hacen”, justamente por no estar claros esos márgenes de acción.

- Capacitación y entrenamiento permanente pero no sólo bajo dispositivo aula, sino que designando un tutor (gerente o mando medio referente, con más experiencia), que durante un lapso de tiempo trabaje “codo a codo”, tratando asuntos cotidianos, ayudando a pensar y reflexionar sobre la acción y generando aprendizaje sobre la práctica y en base a lecciones aprendidas.
- Participación e incidencia en los procesos claves de gestión humana. Esto es involucrarse en los procesos de incorporación de personas al equipo, evaluar su desempeño de manera directa, identificar las necesidades de capacitación y también incidir en situaciones de desvinculación o sanciones.
- Involucrarlos en la participación de proyectos internos, tanto como Gerentes de Proyecto o incluso Sponsors.

Por último, mencionamos quizás la recomendación más obvia pero también más olvidada: **“El tren pasa una sola vez”**... ¿cuántas veces hemos escuchado esta frase aplicada a un sinnúmero de situaciones?

Sin cuestionar el grado de veracidad de la misma, no debiera convertirse en una regla en la organización cuando de proponer ascensos o promociones se trata. No todas las propuestas de desarrollo, son evaluadas como tal por los empleados y ello nada tiene que ver con la lealtad ni el compromiso.

Si dejamos ese margen de libertad de elección, tanto empresa como empleado salen ganando siempre... o en todo caso elaborar una Propuesta de Valor significativa para atraer empleados a querer ocupar esta posición.