

EL MANDO INTERMEDIO, SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Qué es un mando Intermedio

Como dice Frederic Martrat en su artículo [Mandos Intermedios: receta contra el mal de altura](#), los mandos intermedios son la piedra angular de la Organización.

Ocupan una posición clave en el sistema de trabajo, porque a ellos les corresponde planificar, ejecutar y controlar a los equipos. Deben de canalizar la estrategia, asumir los objetivos y conseguir que los equipos lleven a cabo una actuación orientada a las metas. Al mismo tiempo, son los que más conflictos tienen, asociados al desarrollo de su función, por lo que constituyen un colectivo muy expuesto al estrés organizacional. El secreto de ser un buen Mando Intermedio Los factores que hacen a un responsable conseguir los mejores resultados de su equipo, son los siguientes:

1º.- El perfil del Mando Intermedio 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. Este conocimiento es el que le permite mejorar procesos existentes e incorporar procedimientos ya probados.

2º.- El Mando Intermedio debe ser líder, es decir debe influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común de un equipo. Deberá realizar su ascensión a la cima sabiendo satisfacer las legítimas necesidades de las personas. Para ello, deberá saber escuchar y valorar las opiniones de su equipo, y será fundamental tener la suficiente dosis de sensibilidad para identificar las personas de las personas bajo su mando. Esto no significa darles a las personas todo lo que quieran, sino ser capaz de hacerles evolucionar como personas y como profesionales.

3º.- Un buen mando intermedio debe, además, tener habilidades organizativas, de planificación, y control de los procesos para facilitar la labor de los integrantes del equipo. 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:

- a) Definir el trabajo.
- b) Planificar.
- c) Asignar la tarea a la persona adecuada.
- d) Comunicar a cada integrante cual es la imagen del trabajo una vez acabado
- e) Establecer un plazo
- f) Comunicar los medios que tendrá para realizar el trabajo.
- g) Establecer un procedimiento de supervisión.

4º.- El Mando Intermedio, debe de comprometerse con el desarrollo del sentido de equipo y, además, deberá saber en qué situación en cuanto a madurez, conocimientos y compromiso se encuentren los integrantes del equipo, para desarrollar la respuesta directiva adecuada. No podrán nunca ser dirigidas de la misma forma personas con poca experiencia en el puesto, 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 que en el segundo la preocupación del directivo será la de mantener la cohesión, y la motivación interna centrándose más en la supervisión del resultado que en la ejecución de la tarea.

5º.- Solamente con empleados comprometidos se pueden obtener resultados que generen mayor valor empresarial. El compromiso debe estar basado en una doble identificación y coincidencia entre los valores corporativos y los valores personales. 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.

6º.- La aportación del Mando Intermedio deberá constituir una generación de valor que el mercado pueda apreciar. El desempeño debe ir focalizado hacia el mercado y a la satisfacción del cliente

Conclusión

La verdadera fortaleza del mando intermedio reside en su interior, en su autoconfianza y en su capacidad de visualizar la cima y organizar los esfuerzos hasta ella. Deben contar con sus equipos para acceder a las cuotas más altas. La visión compartida fundamentada en los valores ayudará a cohesionar a los equipos y a articular el compromiso. Al final, el esfuerzo y la superación habrán sido indispensables para el éxito pero no suficientes. Un buen mando debe seguir unos parámetros, para garantizarse éxito en su gestión:

- 1º.- Predicar con el ejemplo.
- 2º.- Fidelidad a unos valores.
- 3º.- No prometer más de lo que se puede dar.
- 4º.- Dar siempre lo que se promete.
- 5º.- Responder intuitivamente desde el corazón.
- 6º.- Preocupación por el desarrollo del grupo.

Fuente de información:

<http://www.comfia.net/mandosintermedios/txt/9087.html>

En general, los principales problemas que acucian a los mandos y que son diferentes de los del resto de la organización son los siguientes:

- A2 **Objetivos inciertos:** Es frecuente en el paso de operativizar los objetivos que se les trasladan desde dirección, para convertirlos en objetivos y prioridades para el equipo de trabajo, se complicado y a veces incierto. No siempre interpretamos correctamente la información que recibimos y a nuestra vez la reinterpretamos y transmitimos correctamente a los demás.
- A2 **Tareas poco claras:** otro problema derivado es la definición de las funciones, pues en muchos casos no tienen claro si han de llevar a cabo por sí mismos los objetivos definidos por sus superiores (ejecutar), o interpretar y traducirlos y hacer que otros los entiendan y los lleven a cabo (dirigir).
- A2 **Ambigüedad y conflicto de rol:** Todo lo anterior genera ambigüedad y conflicto en cuanto a sus responsabilidades funcionales, lo cual constituye un importante factor estresante. Por un lado, en su deseo de cumplir con su cometido de cara a sus superiores, pueden adoptar el papel de ejecutores y adecuarse a los objetivos que perciben de la dirección, por otro, sufren presiones de sus iguales e inferiores para que cambien el comportamiento y adopten el papel de directores. Esto nos lleva a que en muchas ocasiones si no se tienen las habilidades necesarias para desarrollar una buena dirección y supervisión se adopten roles de ejecución.
- A2 **Confusión sobre los procedimientos de trabajo:** no están claros los procedimientos a usar para informar, motivar y supervisar a los subordinados, afrontar conflictos, etc.
- A2 **Promoción limitada:** Ven limitadas sus posibilidades de ascenso, puede que en algunos casos incluso consideren que han “tocado techo”.
- A2 **Conflictos interpersonales:** El estrés y la ansiedad provocados por diversas situaciones englobadas en los puntos anteriores, pueden provocar o acentuar conflictos interpersonales, especialmente en la interacción con sus iguales, por diferencias de estilos de trabajo o por deseos de ascenso.

Visto lo anterior ahora es importante revisar las responsabilidades y funciones que cada uno/a desarrolla en su puesto, así como las relaciones entre los diferentes departamentos, esto lo haremos primero de manera individual en una reflexión escrita y luego de manera conjunta, contrastando impresiones.