



# Libro Mandos intermedios

## Mejorando su impacto en la organización

Paul Osterman  
Profit Editorial, 2009

### Reseña

Se han derribado bosques completos y se han gastado mares de dinero en el estudio de los jefes de empresa y la alta dirección ejecutiva. En este libro – tan necesitado – Paul Osterman hace algo diferente: observa detenidamente la categoría de los mandos intermedios, cómo les ha ido durante las últimas décadas de cataclismo corporativo y de qué manera han cambiado sus trabajos. Ahora hay muchos más mandos intermedios empleados que hace tres décadas, incluso ahora que la administración tiene aún menos niveles. Los mandos intermedios garantizan el trabajo exitoso en una empresa. Es probable que la alta dirección establezca la agenda, pero son los supervisores quienes dirigen a los equipos ejecutores. *BooksInShort* recomienda la fresca perspectiva de Osterman sobre estos críticos puestos y la gente que los ocupa.

### Ideas fundamentales

- Los directores ejecutivos establecen la visión de la compañía, pero los mandos intermedios la hacen realidad.
- Los rangos de los mandos intermedios están creciendo.
- Cada vez más, los mandos intermedios trabajan junto a aquellos que supervisan.
- Su lealtad tradicional hacia sus patrones es cada vez menor, debido a que las empresas son compradas, vendidas o cerradas con mayor frecuencia.
- Los mandos intermedios modernos están dedicados a su trabajo y son leales a sus colegas. La mayoría no son muy ambiciosos.
- Su escalafón corporativo puede tener menos peldaños; si desea subir, considere cambiar de escalera.
- Describir a los mandos intermedios como víctimas de la avaricia corporativa traiciona la vitalidad y adaptabilidad que la mayoría muestra.
- Con frecuencia, los mandos intermedios fuertes pasan tiempo adquiriendo habilidades como parte de su desarrollo.
- Los líderes corporativos no saben cuánto dependen de los mandos intermedios.
- Para estimular a sus mandos intermedios, trátelos con honestidad, déles los recursos que necesitan y ayúdelos a que lo ayuden a alcanzar el éxito.

### Resumen

#### Los mandos intermedios y la nueva estructura corporativa

Todo estudiante de negocios estudia administración y a sus gerentes sin descanso, pero el grueso del currículum se centra en la alta dirección, un grupo poderoso pero relativamente pequeño. La mayoría de los gerentes son mandos intermedios, sin embargo, los analistas tienden a ridiculizarlos y atacarlos en vez de estudiarlos e investigarlos. Los inversionistas como Carl Icahn y gurús como Tom Peters tienden a discutir el nivel del mando intermedio como si fuera un esfuerzo desperdiciado cuyo personal está formado, en gran parte, por trabajadores disfuncionales.

“Los mandos intermedios deberían ser valorados por su contribución y deberían ser vistos como un recurso a desarrollar”.

La mayoría de los mandos intermedios se perciben a sí mismos como profesionales dedicados a hacer su trabajo y además se sienten leales a sus colaboradores, si no es que con la compañía misma. Mientras que los altos ejecutivos trazan la dirección de la compañía y definen agendas, los mandos intermedios implementan estas agendas y realizan el trabajo diario necesario para hacer realidad la visión del director ejecutivo. Para dirigir una compañía, en cualquier nivel, es necesario estar consciente de lo que hacen los mandos intermedios y en qué se está convirtiendo el trabajo de mandos intermedios en las empresas modernas.

“Los gerentes que disfrutan su trabajo y se preocupan por sus colegas, siempre están tratando de hacer las cosas lo mejor que pueden”.

Los recortes de personal, los reajustes, la desestratificación y otros programas orientados a incrementar la eficiencia, han cambiado las estructuras corporativas y, como resultado, las empresas cuentan ahora con menos empleados. Sin embargo, esto no quiere decir que haya menos gerentes, pues todos necesitan supervisión. Aunque los trabajos han cambiado y las jerarquías se han colapsado, las compañías aún necesitan gerentes que vean que se están cumpliendo sus metas a través del trabajo diario de sus empleados. De hecho, el porcentaje de empleados del sector privado entre los 20 y los 64 años que son gerentes asalariados, aumentó a ritmo constante de 6% en 1983 a más del 8.5% en el 2002. Si se incluye a cualquiera que alguna vez supervise a otros empleados, los rangos de administración se elevan a casi 19% en algunos estudios.

## **Parados sobre arenas movedizas**

El siglo XX produjo mega corporaciones basadas en la producción masiva sin precedente de bienes de calidad asequibles. La metodología para realizar este trabajo se convirtió en una ciencia propia. Diferentes compañías adoptaron diversos enfoques de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, todos tenían una cosa en común: niveles de mandos intermedios, entre los cuales había varios supervisores que se aseguraban de que los trabajadores realizaran su trabajo de manera adecuada y a tiempo.

“Aunque están comprometidos con su trabajo, con sus colegas y con sus subordinados inmediatos, los mandos intermedios están alienados de sus propias organizaciones”.

En los años 1920s, General Electric marcó el paso con su vasto ejército de gerentes. Sears, Roebuck and Co. aplicó exámenes de habilidades a 10.000 jóvenes gerentes y colocó a los mejores candidatos en la vía rápida para su promoción a mandos superiores. AT&T y muchas otras compañías de la vieja línea, usaron programas de evaluación para identificar a aquellos gerentes capacitados para trabajos de mayor nivel y después crearon trayectorias profesionales para ellos, dejando a muchos de sus mandos intermedios atorados en sus mismos peldaños de administración a lo largo de toda su carrera. Sin embargo, los altos ejecutivos no podían alcanzar el éxito si estos mandos intermedios y los mandos intermedios de menor nivel no trabajaban con eficiencia y tomaban las decisiones correctas.

“La naturaleza de la trayectoria profesional [de los mandos intermedios] y el carácter de su vida laboral, están en gran parte fuera de su control”.

Las grandes compañías tradicionales se hicieron más pequeñas, y sus jerarquías establecidas desde hace años desaparecieron, dando paso a una estructura más llana durante el tsunami mundial de la globalización y la reestructuración empresarial en los años 1980 y 1990. La idea de un trabajo de por vida se evaporó en casi todas partes. La permanencia de los directores ejecutivos ahora se mide en años en vez de décadas y los mandos intermedios se mueven con frecuencia de una compañía a otra para trabajar en proyectos interesantes o para hacerse de nuevas habilidades.

“Los mandos intermedios viven dentro de las organizaciones y tienen poca participación con respecto a las estrategias de dichas organizaciones”.

Las organizaciones corporativas han intentado ser más eficientes desbaratando capas gerenciales reportando a otros gerentes. Un impacto de este cambio ha sido que la empresa moderna ahora espera que muchos supervisores tengan un doble rol: Hacer lo que le corresponde dentro de su departamento y dirigir el trabajo de otros. Los trabajos que alguna vez fueron puertas de entrada al ascenso, por ejemplo los cajeros bancarios, son ahora “temporales y de menor capacidad, y muchas de sus tareas las realizan ahora los gerentes, quienes deben hacer el trabajo de piso”.

“En cuanto a lo que hacen los gerentes como resultado de su profunda participación en grupos ... su trabajo tiene dos partes: dirigir los procesos internos de los grupos y actuar como embajador de los otros grupos”.

El tiempo que los gerentes permanecen en una empresa ha ido cayendo durante décadas. Más de la mitad de los gerentes mayores de 45 años han estado en sus empresas menos de 10 años, en comparación con tres cuartas partes de trabajadores más jóvenes (35 a 44). La diferencia de edades es significativa: casi una tercera parte de los trabajadores de más edad tienen más de 15 años en la misma empresa, comparado con sólo el 10% de los trabajadores jóvenes. El número de gerentes de mayor edad con 10 años en la empresa cayó de cerca del 40% a finales de los años 80 al 30% en el 2006. Entre los trabajadores jóvenes, el porcentaje cayó menos. Más mujeres han entrado a los mandos intermedios, aunque aún no llegan ni a la mitad del rango.

“El porcentaje de la fuerza laboral a nivel gerencial muestra un aumento constante. Esto es un severo contraste con ... la retórica sobre la drástica reducción de los niveles gerenciales en las empresas”.

Muchos mandos intermedios también son líderes de grupo, ya que con frecuencia, las compañías modernas usan grupos para congregarse de manera flexible. Sin importar si un grupo es permanente o temporal, los roles y las tareas de cada miembro cambian de acuerdo a los requerimientos de los proyectos de los grupos.

“Ha habido un aumento constante en el porcentaje de mujeres gerentes, de un cuarto al principio de la década de los 1980, a casi el 40% en el 2006”.

La mayoría de la gente entiende el estrés que conlleva un alto puesto gerencial, pero a menudo subestiman o desprecian el estrés de los mandos intermedios: demasiadas reuniones, demasiadas tareas, demasiadas horas y muchas veces demasiados jefes. La desestratificación convierte a los mandos intermedios en los responsables de las ganancias y de las metas de rendimiento, que antes residían en los altos niveles de dirección. Por lo tanto, los mandos intermedios necesitan hoy, más que nunca, mayor capacitación en temas de negocios y muchos ya cuentan con una licenciatura o un título de posgrado en negocios, así como conocimiento previo de la industria en la que ejercen. Las compañías que apoyan a sus mandos intermedios y los preparan para responsabilidades adicionales, son mejores que las que colocan a sus mandos intermedios como chivo expiatorio cuando las cosas no van bien.

## **El ascenso por el escalafón corporativo**

Los observadores describen a los mandos intermedios como ratas que luchan entre sí para llegar al siguiente nivel del escalafón corporativo, el cual ya está ocupado por algunas ratas menos poderosas. Algo anda mal en ese cuadro. Primero, con la desestratificación corporativa han desaparecido varios peldaños del escalafón directivo. Cuando hay vacantes directivas, las compañías prefieren contratar por fuera el talento que necesitan en lugar de promover a alguien de adentro. La

competencia global implica que las organizaciones no pueden promover gente sustentándose únicamente en el tiempo que ésta haya laborado para la empresa o conservar empleados que simplemente dedicaron sus años al escritorio.

“Incluso si el desempeño fuera visible y las métricas claras, el desorden causado por la reestructuración ocasiona mucho ruido dentro de la evaluación del desempeño”.

Segundo, las empresas a menudo esperan que la trayectoria de los mandos intermedios incluya trabajos en varias compañías. Al contratar, los gerentes y directivos ya no ven mal a los candidatos que muestran cambios durante su carrera profesional. El verdadero reto radica en apresurarse a desarrollar habilidades, a llenar el currículum con grandes proyectos y a acumular contactos de negocios y de redes sociales. Querrá conocer a tantas personas influyentes e importantes de la industria como le sea posible. Alguno de ellos podrá convertirse en su vía de ascenso, pues todos los ejecutivos dependen de mandos intermedios confiables y creativos. Por supuesto, algunos mandos intermedios buscan puestos más altos y al obtenerlos se dan cuenta de que su carrera se ha estancado. Permanecen en sus trabajos, no por pasión o satisfacción, sino porque los trabajos que tienen son mejores que las ofertas disponibles.

“Los supervisores cambian constantemente y como consecuencia, es difícil establecer relaciones y acuerdos”.

Tercero, no todos los que están en mandos intermedios buscan ascenso. Muchos mandos intermedios están contentos en sus empleos, porque su posición es acorde a su estilo de vida. Trabajan para mantener a sus familias y para tener cierto nivel de confort, pero no viven para su empleo, sus trabajos o sus compañías. Si usted es un mando medio y contento de serlo, disfrute su felicidad y siéntase orgulloso de las importantes aunque poco difundidas, contribuciones que hace usted todos los días.

## **Leal, pero ¿a quién – o a qué?**

Las fusiones, recortes de personal y reestructuras en las empresas, ha afectado los puestos de los mandos intermedios. Muchos gerentes se han tenido que cambiar a puestos de menor nivel y trabajar para volver a llegar a puestos de supervisión. Si esto le ha ocurrido (o le puede ocurrir), la manera en la que usted clasifique a la gerencia intermedia, le puede ayudar a ver su rol con mayor claridad.

“La cultura informal de las organizaciones ejerce un fuerte impacto sobre la gente que asume demasiados riesgos, dado que el precio del fracaso es alto... la cultura informal ... puede invalidar los objetivos formales”.

La dirección de supervisión es muy diferente a la dirección ejecutiva. Si piensa en el nivel de mandos intermedios como un oficio o un arte, entenderá cómo este funciona y cómo las empresas dirigen a sus gerentes. Las diferentes encuestas muestran que los mandos intermedios de la actualidad, saben que el estatus de su trabajo puede cambiar de un momento a otro, por razones completamente fuera de su control o influencia. Por lo tanto, son mucho más indiferentes a sus patrones que en el pasado y pocos sienten algo más que una tenue conexión con sus empresas. Si los ejecutivos agravan este problema tratando a los mandos intermedios con engaños y sin sinceridad, la falta de lealtad se puede convertir en desprecio y cinismo. Muchos mandos intermedios se vuelven resentidos y cambian de compañía ante promesas no cumplidas con respecto a remuneraciones financieras y ascensos.

“Los mandos intermedios llegaron para quedarse. A medida que han crecido sus rangos, las predicciones extremistas de los críticos de las gerencias no han ocurrido”.

Sin embargo, los mandos intermedios sienten lealtad a la gente que los rodea, mas no a la empresa. Son protectores con sus empleados y muchos desarrollan sólidas relaciones de camaradería con algunos de sus compañeros. Por eso los despidos arbitrarios son particularmente difíciles entre los mandos intermedios, aun cuando estos no pierdan su trabajo. Es muy difícil tener que manejar los rumores que vienen antes y después tener que mirar a los amigos a la cara para decirles que ya no tienen empleo. Rara vez, son los ejecutivos mismos los que realizan esta ardua y personal tarea; con frecuencia se la dejan a los supervisores de nivel medio. Aunque son las compañías las que hacen público el despido, el área de recursos humanos y los supervisores inmediatos son los que generalmente manejan los detalles y responden a las preguntas de los empleados.

“La mejor manera de discurrir cómo valoran estos gerentes su trabajo, es concebirlos como artistas, un término tradicionalmente aplicado a la mano de obra cualificada”.

Las compañías deben preparar a sus gerentes con mayor cuidado para estas tareas, dándoles las herramientas, datos y recursos necesarios para apoyarlos a ellos y a las personas que deben despedir. La alta dirección debería saber que los empleados que dejaron atrás, recordarán cómo se manejaron los despidos y deberían actuar para evitar resentimientos y miedos prolongados. El trato directo y la preparación parecen más difíciles, pues requieren planeación, pero pueden ahorrarle a la compañía una gran cantidad de trabajo tratando de reparar los daños más adelante.

## **El presente y futuro de los mandos intermedios**

La desaparición de los mandos intermedios ha sido reportada de manera prematura y exagerada. De hecho, los rangos en los mandos intermedios están creciendo. Aquellos que no buscan una posición ejecutiva, entienden el ejercicio de su oficio y la mayoría lo hace con habilidad y flexibilidad. Si se desea ascender en una carrera, hay que encontrar la manera de hacerlo con una escalera más corta, con menos peldaños. Probablemente haya que hacer movimientos laterales dentro de su compañía para ganar experiencia en diferentes áreas o cambiar de compañía para encontrar nuevos peldaños que subir.

Como mando intermedio, usted no sólo tendrá varios jefes y patrones; también es probable que tenga que acomodar a varios involucrados en el negocio. Sin embargo, esperar a que alguien se haga cargo de usted y le diga qué tiene que hacer, es pedir muy poco de sí mismo, de su trabajo y de su compañía. Su trabajo como mando intermedio seguramente no recibirá el reconocimiento que merece, pero usted puede hacer que sea importante para usted y para otros. Hágase cargo de su papel dentro de la compañía y aprecie lo mucho que contribuye con otros en ambos niveles.

## **Sobre el autor**

**Paul Osterman**, autor de nueve libros, es profesor de recursos humanos y administración en la escuela de administración, MIT Sloan School of Management. Es co-editor de *International Labor Review*, ha participado en muchos comités relacionados con los trabajadores y es disertante frecuente.

---

---