

LOS MANDOS MEDIOS

LOS MANDOS MEDIOS Y SU IMPORTANTE ROL EN LAS EMPRESAS

Uno de los mayores problemas que he encontrado en la actividad privada es la carencia que tienen los mandos medios a la hora de ser Administradores de Recursos y por ende la carencia que tienen las empresas de Mandos Medios.

Por sus manos pasan muchos recursos, materia prima, medios de elaboración y recursos humanos, pasa la productividad, la calidad de los productos, los costos, el relacionamiento con los proveedores, y con los clientes

Pasa la coordinación con otras áreas, y sobre todo pasa buena parte del clima laboral y la motivación del personal.

Hoy en día muchas empresas han comprendido la importancia de tener Mandos Medios formados y tienden a desarrollar una política empresarial con 3 ejes, una correcta selección, un claro sistema de remuneración basado en el rendimiento, y una capacitación permanente de estos.

Un Mando Medio es por lo general un Mando de primera línea o sea es el primer eslabón en la cadena de mandos de la empresa y suele estar al mando directo de operarios.

Para ir centrando el tema, hay mandos medios en cada una de las secciones de la empresa, y según la magnitud de la empresa, en algunas secciones más de uno, de ahí podemos intuir que cada Mando Medio deberá conocer sólidamente los aspectos técnicos de su área, ya sea porque se formó en ella o porque luego de haber venido de afuera los fue aprendiendo.

Junto al conocimiento técnico que se desprende como necesario en cada área en particular, está el conocimiento en las diferentes disciplinas que tienen que ver con la gestión específicamente hablando, estas son tales como: Recursos Humanos en toda su amplitud, Normas de Calidad, Productividad, Liderazgo, Motivación, Costos, Toma de Decisiones, Herramientas estratégicas de Gestión como Competencias, Cuadro de mando Integral, etc.

Es enorme la necesidad de capacitarse que tiene un Mando Medio.

En rasgos generales nos encontramos con mandos medios, supervisores, etc., que han llegado a dichos puestos por haberse destacado como operarios, pero sin tener una formación específica para desempeñar un cargo de esa magnitud.

Se da entonces una "autoformación a los empujones", que muchas veces conlleva a que con la rutina se creen métodos de trabajo y de dirección que de ninguna manera favorecen a la empresa. Los mandos medios se transforman en poleas de transmisión, sin cumplir el rol que su cargo les plantea, o sea, la administración eficaz de recursos.

ESBOZO DE LAS ÁREAS Y TAREAS MÁS IMPORTANTES DE LOS MANDOS MEDIOS

1.- PLANIFICAR Y CONDUCIR OPERATIVAMENTE

El Mando Medio deberá Planificar y Conducir Operativamente a sus equipos.

Planificación Operativa es articular los recursos con que cuenta (Medios de elaboración, Materiales y RRHH) para poder cumplir con los clientes. En la Planificación Operativa el Mando define:

Qué?

Cómo?

Cuando?

Quién?

En qué plazo y con qué calidad se elabora el producto o servicio.

Conducir Operativamente lo concebimos como la síntesis de las tareas de Disponer, Vigilar y Asegurar.

Disponer de los RRHH, Medios de Elaboración y Materias Prima.

Vigilar el Proceso y

Asegurar, Plazos, Cantidades, Calidad; Costos y Condiciones de Trabajo.

2.- GESTIONAR DE DATOS CONFIABLES

Por otro lado, el Mando Medio, deberá poder determinar, procesar y transmitir datos de una manera clara y confiable a las instancias superiores. Tiene que depurar los datos y asegurar su exactitud. La batalla de los datos, se juega en gran medida en la idoneidad de los Mandos Medios y como ellos gestionen esta área.

En relación a la gestión de la información y de los datos el Mando Medio tiene una triple tarea:

Por un lado la de transmitir con exactitud a sus colaboradores, las indicaciones que recibe de los superiores o de otras secciones con las cuales articula el trabajo.

Segundo, la de capacitar a sus colaboradores en la obtención de datos, logrando que todos, entiendan la importancia de registrar correctamente los datos que se les piden, ateniéndose a los métodos que se les plantea. Es una tarea compleja, ya que muchas veces muchos trabajadores, es la primera vez que están delante de dicha tarea.

Tercero la de procesar dichos, datos y transmitirlos a las instancias superiores de la manera y forma de los necesiten.

3.- EL MANDO COMO EDUCADOR

Dentro de un sistema de calidad el supervisor juega un rol importante ya que es quien va a educar a los operarios, es él el que va a enseñar a producir bien de primera y en los plazos fijados.

Su tarea de administrador es complementaria con la de educador, es decir como formador de operarios. No solo les enseñará cómo trabajar de la mejor manera, obteniendo los mejores resultados, con el menor esfuerzo, sino que debe transmitir entre otros, conceptos centrales y básicos de gestión, de calidad, el respecto por el ser humano, que el proceso posterior al mío es mi cliente y el cuidado al medio ambiente

De esta forma, el Mando irá tejiendo las redes de un sistema, en el que la capacitación, principios y técnicas se articularán como parte de la gestión de calidad.

4.- APORTAR A LOS EQUIPOS INTER FUNCIONALES

Los mandos medios deberán también aportar, cada uno a su nivel, en la integración de las gerencias inter funcionales medias y bregar por generar una gestión abierta sin “chacras ni cotos” inexpugnables.

Esos temas hacen a la gestión del Mando Medio, cuanto más formado y más seguro de sus conocimientos y competencias, más abierto suele ser el mando.

5.- IMPULSAR EL APOORTE DE LA GENTE MOTIVANDO Y GENERANDO INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN

La motivación del equipo debe de ser una de las tareas que permanentemente esté presente en la gestión de todo Mando Medio. Para tal efecto, se puede apoyar en determinadas herramientas, trabajar con metas claras y bien entendidas por todos, gestionar la comunicación mejorándola permanentemente, ser justo en la evaluación de sus colaboradores, reconocimiento de los logros de la gente, bregar por premios y sistemas de incentivos por rendimiento, Conformar los puestos de trabajo y los procesos poniendo al colaborador como centro, para que de esta manera se puedan lograr los mayores resultados con el menor esfuerzo y un punto no menor que trabajen bajo las mayores normas de seguridad posibles. El Mando Medio deberá impulsar instancias donde los colaboradores puedan aportar ideas y experiencia.

6.- GESTIONAR LOS CONTROLES COMO PARTE DEL SISTEMA DE CALIDAD

Las cuatro grandes áreas de la gestión son: Planificar, Organizar; Dirigir y Controlar. Como vemos el controlar es una de las áreas importantes de un supervisor, es una parte del Sistema de Calidad, en la búsqueda de asegurar la el Mando deberá definir: ¿Cómo organiza los controles en su Sección? ¿Cómo los supervisa? Y ¿Cómo los asegura?

7.- EL MANDO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE SUS COLABORADORES

Hoy en día el área de RRHH, no debería trabajar aislada del resto, sobre todo si se trata de seleccionar personal. El Mando Medio tiene un rol importante en el proceso de selección de personal, ya que ha de proporcionarle a RRHH, la información necesaria para que elabore un perfil del puesto y en una segunda etapa el Mando Medio deberá definir entre los diferentes aspirantes que RRHH le envíe. El Mando Medio ha de conocer los conceptos básicos de Competencias y de Conformación de Puestos

8.- INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADOES

Esta es una tarea propia de los Mandos Medios ya que ellos son los que conocen a su gente y pueden de una manera idónea integrar al nuevo, al equipo, buscando vencer posibles resistencias, en caso que aparezcan.

9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El mando Medio trabaja constantemente con su equipo, haciéndose una idea de cómo es cada uno de sus colaboradores, conoce sus fortalezas y debilidades. Su visión sobre el desempeño de cada uno y del equipo, es lo que periódicamente, tendrá que transmitirles a ellos, y deberá hacerlo de tal manera que la

evaluación sea motivadora, se trate de una evaluación positiva, donde el mando reafirma las fortalezas y el camino que el operario ha seguido, o una evaluación donde el mando muestra las debilidades del colaborador, buscando corregirlas y construir positividad.

LA SOLEDAD DEL MANDO MEDIO

El Mando Medio se va a mover en una profunda soledad.

Éste es uno de los mayores problemas que va a tener, ya que no pertenece ni a la alta dirección, de la cuál recibe órdenes, ni pertenece al sector de los colaboradores, a los cuales les da órdenes.

La falta del sentido de pertenencia, no es el único de los problemas que va a padecer, el otro que también tiene una dimensión muy grande es el relativo a las presiones que recibe de “arriba y de abajo”. La alta dirección lo va a presionar para que saque la “producción”, en tiempo y forma y las dificultades que aparecen todos los días, las va sentir como troncos en el camino.

CONCLUSIÓN

Son cargos que se caracterizan por una gran presión de todos los días, y una gran soledad en el correr del tiempo.

En una gestión moderna el Mando Medio debe de ser un Profesional, que sepa Gestionar correctamente todas las áreas antes enumeradas y otras que no las hemos desarrollado en este artículo, ya que por sus manos pasa “mucho dinero” en forma de recursos a usar, que si los emplea de forma no correcta, sus actos van seguramente a aumentar las arcas de los costos y probablemente a generar desmotivación de la gente.

Equipo de CUDEG