



El mando intermedio en la prevención del estrés

Xavier Peralta Maniviesa

*Técnico superior en PRL, psicólogo organizacional
en Audit & Control Estrés*

Antonio Peña Pulido

*Técnico superior en PRL, psicólogo organizacional
en Audit & Control Estrés*

El mando desempeña un papel fundamental en la prevención del estrés en las organizaciones. Su posición, en el primer nivel jerárquico del organigrama, le convierte en la cara visible de la organización para los trabajadores, por lo que a menudo recibe críticas y desaprobación de forma injusta. Su desarrollo y plan de carrera (con frecuencia descuidado en muchas empresas) es crucial para desempeñar con éxito las funciones de su puesto y poner en juego las competencias propias de su perfil, para lograr así un ambiente psicosocial saludable dentro del equipo. Además de la capacidad para dirigir, liderar, gestionar conflictos y comunicar (en la que se pueden integrar la escucha, la empatía y la asertividad), son necesarias otras competencias de gestión relacionadas con la planificación y la organización, así como con la toma de decisiones.

El reto que las organizaciones se deben marcar para prevenir el estrés es el de crear un ambiente laboral saludable, en el que se promueva el apoyo social, la colaboración y el reconocimiento tanto entre compañeros como entre el mando y los colaboradores. Cuando se cuida y se presta atención a este factor psicosocial, la percepción generalizada de los trabajadores es de satisfacción, aunque se den otros factores ajenos a la responsabilidad del mando y del equipo (como una carga de trabajo elevada o el exceso de imprevistos y urgencias).

En un contexto en el que las personas son el máximo activo de las organizaciones y el principal factor diferencial ante la competencia, el mando intermedio se ha revelado como un elemento clave y una de las principales palancas para facilitar un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Las características del mando intermedio pueden variar en función del sector en el que se mueva, desde un perfil de ingeniero en una empresa de consultoría de IT (tecnologías de la información) hasta un perfil sin formación superior en una empresa de servicios de suministros. Esta diferencia se traduce en una mayor o menor presión, mayores o menores cargas de trabajo y responsabilidades, etc.

Ahora bien, independientemente del sector, existe un denominador común, ya que su función es crítica: se encuentra a medio camino entre el ámbito estratégico y el operativo. Supone el primer nivel jerárquico en el organigrama y es el principal responsable de la operativa de la empresa. Es el encargado de transmitir la misión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos a su equipo, traduciéndolos a parámetros más operativos, por lo que su papel es crucial para asegurar la productividad de la organización. Y no solo eso. Su posición hace que tenga un rol fundamental en la salud organizacional, así como en la motivación, la satisfacción y el compromiso de su personal. En otras palabras, es un profesional clave que determina las condiciones psicosociales de su equipo y, por tanto, es un importante modulador de la posible percepción de estrés por parte de sus colaboradores.

El mando intermedio, el primer estresado

Como su propia denominación indica, el mando está justo en el medio de las necesidades y expectativas de la dirección y las de los trabajadores. El puesto que ocupa le convierte, a su vez, en un blanco fácil del estrés. La soledad del mando intermedio, provocada por la percepción de falta de apoyo por parte de la dirección, por un lado, y de su equipo de colaboradores, por otro, puede provocar estrés, ansiedad, etc.

En numerosas ocasiones se encuentra desamparado, sin el apoyo necesario

Para prevenir el estrés se debe crear un ambiente laboral saludable, en el que se promueva el apoyo social, la colaboración y el reconocimiento tanto entre compañeros como entre el mando y los colaboradores.

por parte de sus superiores (directivos), especialmente cuando se producen situaciones problemáticas o conflictivas dentro del equipo de trabajo. En el caso de un pobre estilo de liderazgo por parte del directivo, puede encontrarse también sin apoyo ni reconocimiento por parte de su superior directo, lo que supone un importante estresor para el profesional.

Por otro lado, se encuentra en el punto de mira de los trabajadores, que suelen identificarlo de forma clara e inequívoca como el principal responsable ante cualquier decisión valorada como injusta o inequitativa por parte de la organización. A ojos de sus colaboradores, puede ser visto como una marioneta al servicio de la dirección y puede llegar a ser desacreditado e incluso acosado por el equipo. No es infrecuente que en el trabajo se dé *mobbing* o acoso psicológico por parte de los colaboradores hacia un mando, especialmente en los casos en que el equipo dispone de más poder (por antigüedad, red relacional, etc.) que el mando (sobre todo si este es más joven que sus colaboradores y acaba de promocionar).

Perfil para combatir el estrés

En esta zona intermedia, el mando debe demostrar conocimiento del negocio y de la organización, así como de los procesos y procedimientos internos. Además de conocer todo lo relativo al producto o servicio y asegurar unos estándares de calidad, debe ser capaz de trasladar al equipo las necesidades reales del servicio, el producto o los clientes, y asegurar el acompañamiento y desarrollo del equipo.

En efecto, el perfil de competencias ideal del mando es variado y exigente, ya que abarca aspectos dispares y, aparentemente, poco relacionados entre sí, desde competencias relativas a la gestión y las funciones técnicas del puesto hasta competencias relacionales y de liderazgo. Una falta de capacidad para planificar y organizar adecuadamente el trabajo del equipo por parte del mando conllevará, con toda seguridad, sobrecarga o cargas desiguales de trabajo, descoordinación, urgencias, etc. Por otro lado, sin un adecuado control de las emociones propias y las de los colaboradores, sin escucha ni empatía o sin capacidad para gestionar conflictos y comunicarse de forma asertiva, las posibilidades de éxito para la persona que ocupe el puesto de mando intermedio serán mínimas.

Es necesario que disponga de la capacidad para planificar y asignar tareas de forma racional, teniendo en cuenta las diferentes cargas de trabajo dentro del equipo. Otra competencia importante, en esta misma línea, tiene que ver con procesos de empoderamiento de las personas: la capacidad de delegar responsabilidades en función de los procesos de la organización. También debe disponer de las cualidades relativas al crecimiento del equipo y de las personas que lo forman, preocupándose de su desarrollo y plan de carrera.

Destacan, por encima del resto de las competencias, las relativas a la dirección y desarrollo profesional de personas. El estilo de liderazgo del mando es crucial para fortalecer la cohesión y facilitar un clima laboral adecuado dentro del equipo, gracias a la promoción del apoyo social (factor psicosocial considerado como una potente barrera frente al estrés en las organizaciones). Este apoyo social, que se da tanto a nivel de equipo, entre profesionales, como a nivel jerárquico, por parte del mando, está relacionado con una menor percepción de estrés y una mejor salud laboral en todo tipo de organizaciones.

En definitiva, para facilitar unas condiciones de trabajo saludables y que prevengan el estrés, el mando intermedio debe evidenciar comportamientos que tienen que ver con el hecho de preocuparse por sus colaboradores, observar, preguntar, demandar y escuchar, así como ofrecer el apoyo necesario y llevar a cabo el segui-

El estilo de liderazgo del mando es crucial para fortalecer la cohesión y facilitar un clima laboral adecuado dentro del equipo, gracias a la promoción del apoyo social.

miento y evaluación del desempeño de cada profesional. Otra familia importante de competencias está relacionada con la planificación y organización del trabajo, así como con la toma de decisiones; son fundamentales para dirigir el equipo y conducirlo a la consecución de sus propios objetivos y los de la organización.

Tabla 1. Ejemplo de competencias y evidencias en el mando intermedio

Ejemplos de evidencias	
Competencias de liderazgo	
Dirección de personas	Distribución equitativa de las cargas de trabajo y las responsabilidades, delegación, empowerment, promoción del apoyo social, estímulo de la participación, etc.
Liderazgo y desarrollo de personas	Evaluación del desempeño, reconocimiento, feedback, acompañamiento, transmisión de valores, ser ejemplo, etc.
Competencias relacionales	
Comunicación	Escucha activa, empatía, asertividad, accesibilidad, clima favorable, etc.
Gestión de conflictos	Papel de mediador, identificación de intereses contrapuestos, racionalización, uso de los recursos de la organización para prevenir conflictos, etc.
Gestión de emociones	Conciencia y regulación de las emociones propias y las del equipo, transmitir calma en la presión y en los plazos, etc.
Competencias de gestión	
Planificación y organización del trabajo	Programación adecuada, tener en cuenta contingencias, claridad de los objetivos, priorización, plazos realistas, etc.
Toma de decisiones	Agilidad, determinación, tener en cuenta todas las alternativas, explicar el porqué, tener en cuenta a las personas, etc.

En este contexto, queda bien claro que el mando intermedio tiene que demostrar un nivel de profesionalidad contrastado si se pretende conseguir un buen ambiente psicosocial y unos colaboradores motivados y comprometidos con la organización (y, por consiguiente, prevenir el estrés).

Uno de los principales problemas identificados se encuentra en las promociones inadecuadas o en la falta de previsión de planes de carreras para que el mando desarrolle las competencias exigidas para su perfil. Las organizaciones con modelos de promoción basados en criterios como la antigüedad, los éxitos técnicos, las relaciones de confianza, etc., y no relacionados con el desempeño de competencias de liderazgo, relacionales y de gestión, se pueden llegar a encontrar con que, además de disponer de mandos intermedios poco competentes, los candidatos descartados, con un perfil más adecuado para el puesto, se desmotiven y muestren una baja implicación y compromiso. Además, si se promociona a trabajadores altamente competentes desde el punto de vista técnico, pero que carecen de cualquier tipo de competencias relacionales y de liderazgo (las cuales son claves para desarrollar sus funciones), se pierde un valioso profesional, por un lado, y se gana en problemas, por otro, ya que su pobre desempeño como mando repercutirá de forma negativa en todo el equipo de trabajo.

También es necesario incidir en el hecho de que las expectativas existentes en muchas organizaciones hacia el rol de mando intermedio no encajan en un

modelo psicosocial saludable (y, por tanto, de prevención del estrés). Con frecuencia se da por supuesto que el mando, más que asumir un rol de liderazgo con su equipo, debe ocuparse de controlar y ejercer la disciplina y el poder (que no la autoridad) que le otorga la jerarquía. En ocasiones también sucede que es la propia persona quien, al promocionar a mando, asume de forma equivocada ciertos comportamientos autoritarios y rígidos como propios del perfil (quizá debido, en parte, a la cultura organizacional y a los valores que se transmiten).

Formación y desarrollo de competencias en el mando

El primer problema cuando una persona promociona es el hecho de asumir las responsabilidades del rol de mando. Una buena parte de la formación destinada al mando debería ir encaminada a fortalecer e integrar su papel de liderazgo. Asumir el rol significa aceptar e integrar, como parte de su perfil, todos los procesos básicos de gestión de personas, desde la selección hasta el reconocimiento, pasando por la evaluación del desempeño, la detección de necesidades formativas y el seguimiento en el desarrollo profesional.

Una buena parte de la formación destinada al mando debería ir encaminada a fortalecer e integrar su papel de liderazgo.

El mando representa el primer nivel de interlocución y de jerarquía para los trabajadores, por lo que debe ser un modelo de comportamiento y un facilitador de aspectos críticos en la organización, como la iniciativa o la innovación, además de factores psicosociales relacionados estrechamente con el estrés, como la percepción de equidad y de justicia, la toma de decisiones o la distribución de cargas de trabajo.

Por lo tanto, es imprescindible que los profesionales promocionados a un nivel jerárquico que conlleve responsabilidad sobre equipos de trabajo se vean arropados por la organización y especialmente por sus superiores, que a su vez también deben asumir su rol de líderes-*coach*. El acompañamiento del mando intermedio en su nuevo rol debe incluir formación (ya sea en aula o no) para desarrollar las competencias clave como responsable de equipo: la dirección de personas, el liderazgo, la comunicación eficaz y asertiva (incluyendo aquí la escucha activa y la empatía), la gestión de conflictos, la planificación y organización o la toma de decisiones. Pero, sobre todo, la organización tiene que acompañar al mando en su proceso de adaptación al puesto y asegurarse de que asume e integra las funciones y competencias propias del perfil que desempeña (especialmente las relativas a liderazgo).

Obstáculos en la prevención del estrés

Imaginemos un escenario ideal en el que la organización acompaña al mando intermedio para que asuma su rol de liderazgo, preocupándose de su formación y del desarrollo pleno de las competencias reflejadas en su perfil. Podría parecer que ya está todo el trabajo hecho, pero no es así. Existen otros muchos factores que pueden generar unas condiciones psicosociales pobres (estresores) para el mando intermedio como profesional y, por extensión, para su equipo de trabajo.

Por parte de la organización, la carga de trabajo excesiva, asumir funciones limítrofes, la presión en los plazos de entrega y la falta de recursos suelen ser los principales problemas que debe afrontar el mando intermedio en un entorno de máxima competitividad, donde la prioridad es satisfacer al cliente, sin importar las consecuencias que esto pueda tener para el equipo. Este hecho se da como consecuencia de unos objetivos, en ocasiones inalcanzables, que vienen marcados por la dirección sin que el mando haya participado en la planificación de los mismos. También pueden darse conflictos entre prioridades y objetivos de diferentes áreas o líneas de la organización, que el mando debe asumir y transmitir al equipo de la forma más positiva. A su vez, esto dificulta la planificación adecuada

del trabajo y la toma de decisiones en el día a día y provoca más imprevistos, urgencias y errores, con lo que la calidad se ve afectada. En lo concerniente a la dinámica interna del equipo, la posición del mando se debilita, puesto que los colaboradores lo responsabilizan de la mala planificación y de las presiones en cuanto a la distribución del trabajo o los plazos de entrega. Se reducen los espacios de comunicación, de mejora continua e innovación y, en general, de aportaciones por parte de los miembros del equipo y de reconocimiento por parte del mando.

Otros problemas añadidos con los que se encuentra el mando intermedio están asociados a una cultura comunicativa poco clara y transparente por parte de la organización. En ocasiones, el mando no cuenta con toda la información necesaria para comunicar determinadas estrategias o políticas de la compañía. La falta de comunicación o los mensajes poco argumentados e inconsistentes provocan incertidumbre e incompreensión entre los colaboradores, situaciones de las que suelen responsabilizar al mando.

La falta de cooperación entre áreas, departamentos, unidades o líneas dentro de la misma organización (modelo «reino de taifas») se convierte en otra fuente de estrés para el equipo, algo difícilmente controlable por el mando. En el mismo sentido, los equipos de trabajo poco eficientes u obsoletos, así como los procedimientos y procesos rígidos, son otros factores que afectan a la percepción de estrés de los trabajadores.

Desde el punto de vista de la política de gestión de personas, el mando se encuentra con un problema añadido en el caso de que no existan herramientas útiles para reconocer y premiar el desempeño de los trabajadores. De ser así, la percepción existente en el equipo es que no se valora su trabajo, lo que conlleva también desmotivación y baja productividad.

Por parte del propio mando, a menudo sucede que asume más responsabilidades que las que le corresponden, mostrando un alto grado de sobreimplicación y de autoexigencia, actitudes que se trasladan con frecuencia al equipo y empeoran las condiciones psicosociales del trabajo, pudiendo ser la presión un factor decisivo y desencadenante de importantes situaciones de estrés. El mando también se encuentra en ocasiones con un conflicto de rol, al tener que asumir decisiones y posicionamientos de la organización con los cuales no se identifica, ya que existe una discrepancia entre los valores personales y las políticas corporativas.

Las organizaciones que son conscientes del importante papel del mando intermedio, no solo en la consecución de los objetivos operativos y de productividad, sino también en la construcción de un ambiente de trabajo saludable que favorezca el desarrollo de las personas, están sentando las bases de una organización que es capaz de utilizar las fortalezas de su equipo de trabajo para obtener mejores resultados, innovar y enfrentarse mejor a los nuevos retos y dificultades.

Las organizaciones que son conscientes del importante papel del mando intermedio están sentando las bases de una organización que es capaz de utilizar las fortalezas de su equipo de trabajo para obtener mejores resultados, innovar y enfrentarse mejor a los nuevos retos y dificultades.

Bibliografía

- Donaldson-Feilder E, Lewis R, Yarker J (2009). Preventing stress. Promoting positive manager behaviour. Issued: May 2009. Reference: 4845 © Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martínez-Losa JF, Bestratén M (2010). Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales. NTP 856. INSHT.
- Martínez-Losa JF, Peña A, Peralta X (2012). Intervención secundaria en prevención de riesgos psicosociales: Perfil profesional de resistencia al estrés. ORP 2012. Bilbao, 23-25 mayo (paper).
- Yarker J, Donaldson-Feilder E, Lewis R, Flaxman PE (2007). Management competencies for preventing and reducing stress at work: Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards. London: HSE Books