



## MANDOS MEDIOS

CARLOS ALBERTO MONTOYA CORRALES  
[carlos.montoya@upb.edu.co](mailto:carlos.montoya@upb.edu.co)

Durante las últimas décadas se ha considerado que el éxito de las organizaciones está en su Alta Dirección, es decir en aquellos que se ubican en nivel más alto de jerarquía; lo que sin duda les ha permitido hacerse responsables de una serie de actuaciones en las que se han de soportar los resultados en cada uno de los niveles organizacionales; el determinar los retos frente a la producción, los criterios de agregación de valor, el marketing de sus empresas; pero quizás lo más relevante es la implementación de nuevas prácticas de gestión que hagan de sus Mandos Medios el soporte mismo de las realizaciones; finalmente son estos Mandos Medios quienes están más cerca de los clientes, del personal operativo e incluso de sus motivaciones, además cuentan con autoridad y la consiguiente responsabilidad sobre partes o secciones autónomas de la organización. De ahí que a la Alta Dirección le haya correspondido cada vez más el desarrollar una creativa, agresiva y sistemática política de desarrollo y construcción de la capacidad de la gestión del equipo de Mandos Medios.

Al menos así se evidencia en la gran mayoría de las organizaciones inteligentes, en las cuales los organigramas piramidales se han achatado, con efectos positivos en cuanto a la calidad y flujo de la información, la efectividad de respuesta en la toma de decisiones y la capacidad misma de las organizaciones para comprender los problemas e incluso anticiparse a su solución. En este contexto los Mandos Medios han cobrado mayor relevancia dentro de las diferentes empresas, al tiempo que han ido dejando atrás el lastre de ser un personal burocrático, ineficiente e incompetente y de poco compromiso con las instituciones.

Hoy han pasado a constituirse en el soporte fundamental de su direccionamiento, hasta el punto tal que podría afirmarse que independientemente del alto potencial de iniciativa de la Alta Gerencia, el equipo de gestión de Mandos Medios determina si el propósito de la organización se convierte en un éxito o en un fracaso.

Y aunque este es el resultado de cambios muy diversos asociados a la complejidad que adquieren las diferentes organizaciones, su importancia suele ser atribuida a la necesidad de desarrollar ventajas competitivas, de la mano de un nuevo liderazgo referido al estilo de dirección de las empresas y a la capacidad de generar respuestas más eficientes ante los retos derivados del cambio en el entorno. Al respecto, los mandos medios han tenido que ir perfeccionando su nivel de conocimiento, han tenido que demostrar una amplia experiencia e importantes habilidades, una gran capacidad de relacionamiento tanto al interior como por fuera de las organizaciones; cada vez más las empresas demandan Mandos Medios con buena experiencia, información, formación y conocimiento, que demuestren capacidad para interpretar y solucionar problemas complejos, percibir tendencias, reconocer cambios, definir opciones tendientes al logro de los objetivos de la organización.

En este sentido el ascenso de los Mandos Medios al interior de las organizaciones y su movilidad en el mercado laboral esta cada vez más asociada al tipo de conocimientos, habilidades y destrezas probadas; a las cuales deberán agregarse las capacidades de coordinación, memoria, razonamiento, proactividad para la solución de problemas e incluso algunas características propias de su personalidad como la perseverancia y aceptabilidad. Condiciones éstas que tipifican a este tipo de personal cuya nota característica deberá ser el que todo este conocimiento, cualidades, habilidades, destrezas deriven de una experiencia resultante de enfrentarse a realidades diversas, problemas complejos y multidimensionales. Sólo así los Mandos Medios se proyectan con liderazgo en sus organizaciones.

El gran reto esta en que al interior de las empresas se reconozca ya no sólo el valor que representa seleccionar este personal partiendo de su creatividad, iniciativa, experiencia, que garanticen la adaptación de la organización a los cambios y su posicionamiento competitivo; después de varias décadas que posibilitan un nuevo modelo de gestión soportado en los Mandos Medios se requiere fundamentar la proyección de las empresas en el desarrollo de una cultura organizacional que permita preservarla de las diversas transformaciones económicas, sociales, institucionales, entre otras; una cultura que incremente el grado de valoración y reconocimiento de la función que desempeñan, amplíe el nivel de motivación en el desarrollo de sus actividades, e incluso le permita a las organizaciones mismas avanzar en la adopción de criterios de medición del nivel de compromiso con la institución y sus respectivos equipos de trabajo. Ciertamente es cada vez más notorio el hecho de que el crecimiento de las medianas y grandes depende de sus Mandos Medios y que a muchas de las que hoy se muestran exitosas les hubiera resultado imposible alcanzar la escala actual sin personas que realizaran el tipo de trabajo de planeación que ellos hacen.