

MANDOS MEDIOS, PUESTOS CLAVE

Los mandos medios son los ejecutores de las estrategias definidas por la gerencia, adicionalmente, contribuyen al desarrollo de los niveles asistenciales y son los respaldos para los ejecutivos.

Las capacidades operativas toman cada vez mayor relevancia dentro de las organizaciones. Entender el sistema en el que se trabaja y hacerlo funcionar armónicamente es en gran medida el rol de los mandos medios, estos puestos son considerados agentes de cambio en las empresas, pues articulan los intereses de la alta gerencia con los niveles técnicos del personal.

Se considera mandos medios a aquellos trabajadores que tienen el liderazgo sobre un área o equipo, tales como: jefes de sección, líderes de grupo, su-

pervisores y en algunos casos subgerentes. Se caracterizan por tener grandes habilidades técnicas y porque en muchos casos han ido ascendiendo dentro de la empresa.

Para Borys Aguirre, gerente general de Desempe, el vínculo que estos cargos mantienen con la alta gerencia es fundamental, pues son los responsables de que se cumplan los objetivos y políticas organizacionales. "Los mandos medios ayudan a mantener un sano clima laboral y organizacional, ellos actúan como termómetros para medir el ambiente organizacional y también pue-

den ser los termostatos que generen la motivación y el cambio dentro de este", destaca.

Según el director del Centro de Educación Continua de la ESPOL, Gonzalo Pizarro, son cada vez más las empresas que están fortaleciendo las capacidades de estos puestos. En especial en lo que respecta a la parte técnica, habilidades humanas y de liderazgo positivo.

Parte del plus debe ser también capacidad de ejecución, colaboración, adaptabilidad, proactividad, enfoque al servicio y orientación a resulta-

Los millennials actualmente ocupan el 70 por ciento de los mandos medios.



Foto Fotolia

dos, enfatiza el profesor de Dirección de Personas del IDE Business School, Roberto Estrada, quien añade además que es importante tener un "pipelino" (banquillo) de talentos que puedan en determinado momento ser promovidos hacia mayores responsabilidades en la empresa. "La formación les servirá para consolidar sus competencias y seguir creciendo jerárquicamente", remarca.

Una preparación adecuada permitirá a los mandos medios convertirse en líderes generadores de líderes, pues al permeabilizar y socializar sus nuevos conocimientos estarán retornando la inversión de la empresa.

CAPACITACIÓN

Hoy en día en el campo empresarial se está apreciando la convergencia de las generaciones la X, los millennials y la Z, esta mezcla ha hecho que las organizaciones empiecen a establecer criterios de formación que tomen en cuenta las especificidades de cada grupo.

A nivel mundial, asegura el director de Proyectos de TBL Group, Otto Guerrero, aproximadamente el 70 por ciento de los puestos de mandos medios están ocupados por millennials, por lo que los contenidos de formación han ido cambiado a metodologías ágiles y conceptos de digitalización para llegar a este segmento. Aunque las competencias tradicionales como el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y la comunicación siguen siendo los *commodi-*

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ASERTIVA, MOTIVACIÓN Y UN BUEN MANEJO DE LAS EMOCIONES Y CONFLICTOS, SON ALGUNAS DE LAS HABILIDADES QUE DEBEN TENER LOS MANDOS MEDIOS.



Roberto Estrada, profesor del IDE, señala que la formación es esencial para consolidar competencias y crecer jerárquicamente.



Otto Guerrero, director de Proyectos de TBL Group, asegura que las áreas comerciales son las que más impulsan los procesos formativos.

ties que se siguen refrescando.

A decir de este especialista, las áreas comerciales son las que más impulsan los procesos formativos, sobre todo en temas de transformación industrial y digital. TBL Group, por ejemplo, brinda capa-

citación a mandos medios, tanto en competencias genéricas y blandas, así como *coaching* y *mentory* en formatos abiertos o *in company*.

Los programas de formación del IDE Business School, en cambio, buscan reforzar las habilidades de este segmento. Estos duran entre tres y seis meses y se enfocan en operaciones, marketing, dirección de personas y finanzas, y desarrollo directivo, los mismos intercalan sesiones de diferentes áreas del conocimiento con metodologías prácticas, conferencias, trabajos en equipo y soporte teórico.

Por otro lado, el área de Educación Continua de la ESPOL dispone de diplomados, programas y cursos para todos los niveles jerárquicos, los mismos van desde semanas hasta los 10 meses (en diplomados).

Desempe ofrece también un programa para la formación de gerentes y mandos medios, en este se desarrollan habilidades suaves (*soft skills*) como: pensamiento estratégico, liderazgo, supervisión y *coaching*, comunicación efectiva, oratoria, motivación y autoestima, inteligencia emocional, trabajo en equipo, manejo de conflictos y administración efectiva del tiempo. 