

La importancia de la formación a los supervisores y mandos intermedios

Siempre me gusta simplificar el funcionamiento de cualquier cosa, incluido el mundo empresarial. Trato de seguir la regla KISS (Keep It Simple Stupid). Por eso digo siempre que, simplificando, una empresa (sea del tamaño que sea y se dedique a lo que se dedique) es un sistema bastante sencillo. Consta de 3 grandes áreas o capas (que si eres muy pequeño seguramente estarán entremezcladas y probablemente no tendrás la figura intermedia):

1. Equipo de Dirección
2. Mandos Intermedios ó Supervisores
3. Equipo de Colaboradores, de trabajadores... los que hacen el trabajo, los que añaden valor realmente en las empresas.

Los primeros, el equipo de dirección, tiene “simplemente” que hacer honor a su nombre y marcar la dirección.

¿Dónde queremos ir? ¿Dónde vamos? ¿Cómo vamos a llegar allí y cuándo? Desde luego dependerá mucho donde estamos, la situación de la competencia, la coyuntura económica... Lo ideal es que está estrategia sea conocida por toda la organización, transparente, clara y se vea reflejada en indicadores de seguimiento que vayan reflejando si nos vamos acercando a donde queremos llegar.

Esta primera capa de la organización, generalmente, suele tener una formación “de primer nivel” ya sea reglada (donde proliferan las titulaciones pomposas y los másters en casi cualquier cosa) o conseguida por la experiencia de años de duro trabajo.

La segunda capa, los mandos intermedios son necesarios en cuanto tengas un volumen de empresa importante. La clave siempre es el Equipo. El Equipo es mucho más importantes que la suma de las personas.

Una de las palabras más importantes de la definición de equipo es reducido. Un equipo no pueden ser 100 personas, ni siquiera 35... Ese número de personas hay que tratar de “cortarlo” en equipos más pequeños.

La dinámica de equipo sólo funciona bien en equipos pequeños. El tamaño ideal de un equipo debe ser de entre 5 y 8 personas... Puede desde luego en ocasiones haber equipos de menor tamaño y, probablemente, también de algo más, pero cuidado...

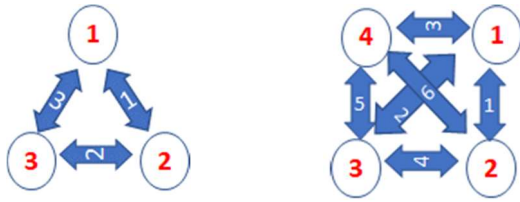
En mi época en Ford me enseñaron la Regla 1-6-6-6... Es decir que todos en la organización, desde arriba hasta el nivel más básico, deben organizarse en equipos de alrededor de 6 personas.

En 2001, Nelson Cowan, de la Universidad de Missouri trató de explicar el por qué de estos números. Y descubrió que tiene mucho que ver con lo que nuestro cerebro es capaz de procesar. Así, el número de canales de comunicación aumenta espectacularmente con el número de personas y nuestro cerebro, sencillamente, no puede manejarlo.

Para calcular el número de canales de comunicación, y por tanto el impacto del tamaño del equipo sólo hay que tomar el número de personas que forman un equipo, multiplicarlo por ese número menos 1 y dividirlo por dos:

Canales de Comunicación en Equipo = $n * (n-1) / 2$

Veámoslo, más claramente, en los siguientes dibujos:



Así, para 3 personas el número de canales de comunicación es 3

Para 4 personas es 6

Para 5 personas es 10

Para 6 personas es 15

Para 7 personas es 21

Para 8 personas es 28; Para 9 personas es 36; Para 10 personas es 45

Nuestro cerebro simplemente no puede mantener el hilo de tanta gente a la vez. Si el equipo crece demasiado, la capacidad de cada persona de comunicarse con claridad con los demás se reduce.

Es por ello que debemos organizarnos en equipos pequeños y los mandos intermedios gestionarán varios de estos equipos (para un total de 25-30 personas máximo, pero cada equipo con un Líder de Equipo, un Jefe de Equipo; de estos hablaremos en otro artículo)

Los mandos intermedios son, desde mi punto de vista, el eslabón del que depende el (buen) funcionamiento de las empresas.

¿Sabes que entre el 65-85% del personal que trabaja en tu empresa se relaciona casi exclusivamente con ellos y con sus compañeros de área y equipo?

¿Sabes que, de hecho, valoran tu empresa por su relación con ell@s?

Y estos perfiles, ¿Qué formación tienen? ¿Qué formación les hemos dado en la empresa? ¿Inviertes siquiera en su formación de manera periódica y continua?

Muchas veces estos mandos intermedios son buenos o grandes trabajadores que los “subimos” de nivel. Lamentablemente, muchas veces perdemos a un gran trabajador y ganamos a un mal jefe (mando intermedio).

Porque los mandos intermedios son de verdad los que hacen hacer, hacen que la gente haga las cosas, pero también son los responsables de la motivación del personal... ya que son los que tratan con ell@s. Son el primer mando jerárquico en las organizaciones.

Antes de entrar de lleno en las necesidades de los mandos intermedios, os hablaré brevemente de los trabajadores (los colaboradores, los currantes), del tercer nivel en mi simplificación de la empresa tradicional.

Este tercer nivel es el que tiene que hacer finalmente el trabajo. Estos son los que hacen finalmente las cosas por las que existe tu empresa. Que consigas los objetivos en tu organización depende, finalmente de ell@s. Y ell@s están guiados, ayudados, liderados por los mandos intermedios.

Así pues, de nuevo, llegamos al eslabón más importante de las empresas (siempre que el primero, el equipo de dirección, marque bien la dirección) y muy frecuentemente los grandes olvidados: **los mandos intermedios...**

Y, ¿Cuáles son las necesidades o habilidades que necesitan para realizar bien su trabajo?

Seguro que estarás pensando en las habilidades relacionadas con liderazgo, motivación y gestión de equipos. Y Si, desde luego estas habilidades son fundamentales pero, ¿son las únicas?

¿Siendo buen líder, buen gestor de equipos, buen motivador, ya lo tiene todo para triunfar un mando intermedio?

Desde luego que tiene mucho ganado, pero otras habilidades son también, en mi opinión, necesarias. Un buen mando intermedio debe, además de ser un buen líder y gestor de equipos:

- Saber mejorar procesos y definir métodos de trabajo.
- Saber formar a sus colaboradores.
- Saber solucionar problemas.

No entraré al detalle de cada una de estas habilidades, tan sólo os hablaré, por ejemplo, de la habilidad de saber formar... ¿Por qué en casi todas las empresas se presupone que, al igual que los mandos intermedios saben andar y hablar también “nacieron enseñados” a la hora de saber formar a otr@s?

Al igual que para mejorar o definir procesos, o para saber solucionar problemas, para enseñar la habilidad de saber formar a otros debemos:

- Tener un método de formación
- Enseñárselo
- Que lo practiquen
- Revisar periódicamente su funcionamiento

Y todas estas habilidades, al igual que las del liderazgo y gestión de equipos, se pueden aprender, de deben aprender...

Créeme, si tienes un buen equipo de supervisores y mandos intermedios vivirás mejor, y lo que es todavía más importante, podrás llevar a cabo casi cualquier iniciativa que quieras poner en marcha.

Rafa Lucero
Socio Director ADUM Consulting
rafael.lucero@adum.es
@rafalu0