

Liderazgo operativo: interrogantes, retos, logros y sinsabores de los mandos intermedios desde la Concepción Operativa de Grupos

Autores: Federico Suárez, Antonio Tarí, José Camilo Vázquez Caubet

Comunicación para la Vª Asamblea Internacional de Grupo Operativo; Rimini, 2026.

1.

El liderazgo en las organizaciones es un asunto que dista de estar resuelto. La realidad laboral exige cada vez más capacidad para la coordinación de equipos. No en vano el mercado global de formación en liderazgo mueve entre 80.000 y 150.000 millones de dólares anuales (5-6% del PIB español). A pesar de ello persisten pérdidas económicas y humanas por estilos de liderazgo inadecuados. El impacto de los malos liderazgos es profundo, afectando no solo a la motivación y productividad, sino que repercute en la salud mental de los trabajadores.

En este contexto, la Psicología Social, la Concepción Operativa de Grupos, ofrece un enfoque centrado en la tarea como vector organizador de la conducta grupal. Este marco teórico, poco presente en las publicaciones sobre liderazgo, puede ser especialmente útil para mejorar la eficacia de los equipos de trabajo, preservar su salud y mitigar el sufrimiento de los mandos intermedios.

En esta comunicación queremos plantear algunos de los retos específicos del rol de mando intermedio o jefe, así como plantear un esquema de referencia que permita una mejor adaptación a las tareas que le son propias.

2.

El mando intermedio actúa como bisagra entre dos instancias: el equipo de trabajo y la dirección (altos mandos). Esta posición intermedia es la que determina su problemática y condiciona su desempeño.

Su función principal es coordinar para que el equipo se relacione de forma efectiva con su tarea, permitiendo alcanzar los objetivos planteados por la organización. Es, por tanto, un elemento clave para la articulación de dos ámbitos de la realidad organizacional.

Esta articulación conlleva una doble tarea.

Por un lado, busca hacer realidad el mandato institucional: que se cumplan los objetivos, normativas y directrices de la dirección.

Por el otro, el cuidado del trabajo del equipo: a saber, preservando su espacio (encuadres, métodos, criterios técnicos) y atendiendo a su propia dinámica grupal.

El mando intermedio, al igual que lo hace cualquier trabajador, afronta tres frentes de resistencia ante la tarea (Dejours, 2009): lo imprevisto del trabajo: dificultades no normadas que surgen en la realidad laboral. La personalidad de quien trabaja, que involucra la persistencia, la aversión o afinidad hacia el cambio, el grado de identificación con la tarea... Finalmente operan las relaciones de dominación: jerarquías formales e informales ineludibles en el entorno laboral, así como el atravesamiento institucional de cuestiones de género, minorías, etc.

El jefe debe ser consciente de estos frentes (imprevistos, personalidad, poder) para comprender la actitud de cada miembro del equipo a su cargo y también para reflexionar sobre cómo es en cada momento su propia relación con la tarea.

3.

Los motivos para ejercer el rol de mando intermedio merecen unos breves comentarios, que se

verán ampliados en la versión escrita de este trabajo.

En el ámbito laboral que más conocemos, el sociosanitario, donde la identificación con la tarea de cuidar es alta, encontrar candidatos para el rol de mando intermedio puede ser complejo.

Algunas motivaciones entre las personas que acceden a convertirse en jefes a menudo incluyen: El deseo de cierta progresión profesional en el seno de instituciones públicas, donde existen pocas opciones de desarrollo dentro del rol de trabajador asistencial. La gestión es percibida como progreso. Igualmente frecuente es la búsqueda de parapetos frente al sufrimiento propio de la labor asistencial diaria o sus derivadas en forma de turnos de noche, guardias. El tiempo para gestión permite reducir el dedicado a las tareas que sufren más sobrecarga. En otras ocasiones se hace presente un mandato familiar asumido, el de hacerse cargo de situaciones cuando los demás no lo hacen. Están también la búsqueda del rol de jefe como un reconocimiento simbólico, en que la posición funciona de modo emblemático y, finalmente, las personas que ansían el poder, ya sea por disponer de la capacidad de influir en la vida de los demás, reducir el influjo de los demás en la suya, o ambas a la vez.

Las diferentes motivaciones conscientes e inconscientes harán más probable el despliegue de determinados estilos de liderazgo. Kernberg (1998), por ejemplo enumera algunos perfiles fácilmente reconocibles en las organizaciones: el que no puede decir que no. El que necesita ser admirado. El que busca control total. El ausente o afectivamente inestable. En esta época de popularización de la literatura sobre personas tóxicas, líderes tóxicos o psicópatas funcionales nos parece fundamental recalcar que estos diferentes estilos no representan diagnósticos ni categorías psicopatológicas. El estilo de liderazgo, desde la concepción operativa de grupos, debe entenderse como un emergente a partir de la interacción entre la dimensión vertical del jefe (biografía, personalidad) y la dimensión horizontal de la organización (el vínculo del jefe con el equipo, con la dirección y las depositaciones producidas en ambos sentidos).

4.

Sean cuales sean los motivos para acabar ejerciendo el rol de jefe, es la posición intermedia la que lo caracterizará. Pero antes de abundar en este lugar particular consideramos importante definir cuáles son las necesidades a las que deberá dar respuesta en el desempeño de su rol.

El mando intermedio, antes que nada, es un nudo de relaciones (un nodo, si atendemos al flujo de información) que deberá encargarse fundamentalmente de comunicar. La comunicación puede ser vertical, horizontal o interna al equipo de trabajo.

La comunicación vertical conecta las intenciones y actos de la dirección y los equipos de trabajo a cargo del jefe. En su versión descendente transmitirá órdenes y directrices de la dirección al equipo. Cuando sea ascendente implicará elevar informes, peticiones e incidencias del equipo a la dirección. Pero nunca es tan sencillo. El mando intermedio no es una simple correa de transmisión, sino que debe elaborar la información para adecuarla a su receptor. Esta necesidad de filtrar y elaborar la información obedece a la preservación de la tarea de todos los condicionantes periféricos que pueden darse.

La comunicación horizontal permite la integración del equipo de trabajo en el ámbito institucional. El jefe pone en relación al equipo con otros equipos. Habilita por tanto el trabajo en red dentro de la propia o con otras instituciones. Esta labor, además, ayuda a reconocer los límites del propio equipo, valorando las cualidades complementarias de otros dispositivos, habilitando la creación de culturas o comunidades laborales.

La comunicación interna, igualmente importante, es la que trata de encauzar los incesantes flujos de información dentro del equipo. Actuar como un líder dialogante implica tener la disposición y capacidad de establecer recorridos itinerantes, conversaciones recurrentes que permiten conectar los diversos sectores del equipo. De esta forma se favorecerá la construcción de un Esquema Conceptual Referencial y Operativo, condición necesaria para la aparición de protocolos y metodologías propias de cada equipo enfrentado a su tarea particular.

Una segunda necesidad que le corresponde asumir al mando intermedio es la de operar como sostén emocional del equipo. El choque que todo trabajador aqueja contra los imprevistos, las resistencias personales y las relaciones de dominación genera sufrimiento (Dejours, 2009). Este sufrimiento debe poder ser enfrentado y elaborado como condición indispensable para poder realizar el trabajo de forma efectiva. Si el sufrimiento se impone antes de que los trabajadores puedan nutrirse del reconocimiento por el fruto de su trabajo el equipo estará en apuros.

El mando intermedio, por tanto, debe ser capaz de mantener la calma cuando el equipo está en condiciones de perderla. Al mismo tiempo debe ser capaz de tolerar con razonable serenidad las diferentes depositaciones que pueda recibir. Ni identificarse con la idealización que pueda convocar ni hacerlo con la imagen devaluada que puede llegar de un equipo o colaboradores más hostiles.

Forma parte, así mismo, del sostén emocional una disposición a "mojarse", a "dejarse la piel" haciendo acto de presencia en las situaciones generadoras de angustia o malestar. Se trata de aproximarse uno o dos pasos a la tarea de los colaboradores. Poder tener noticia más corporeizada del celo y la inteligencia que deben blandir los colaboradores para poder tener éxito en su tarea. El jefe que está presente empatiza con el sufrimiento del trabajador a cargo sin tratar de suplir sus funciones. Puede apreciar el trabajo bien hecho.

Se trata la cuestión del reconocimiento de un hecho fundamental. Quizás como antiguo trabajador de primera línea que pasó a asumir labores de gestión el mando intermedio conoce el oficio, sus retos y goza de cierta capacidad para valorar las argucias puestas en marcha para su consecución. Si se da el caso, puede ofrecer el jefe a sus trabajadores un juicio estético que habla de la belleza de la solución encontrada. Pero, al mismo tiempo, como representante de la organización, está autorizado para ofrecer un reconocimiento institucional por el valor social de la tarea, en forma de la retribución salarial, permisos, condecoraciones. La cuestión del reconocimiento es central en el equilibrio psíquico de las organizaciones, pues es la puerta de acceso a la sublimación del sufrimiento de trabajar y por tanto previene de la enfermedad.

La última necesidad que específicamente le corresponde atender es la toma de ciertas decisiones con carácter vinculante para el equipo de trabajo. A diferencia de lo que ocurre con otros grupos operativos, en los que la figura del coordinador opera como un copensor que procura crear una distancia óptima con respecto de la tarea, en el caso del mando intermedio esto no es posible.

Tal distancia óptima se distorsiona habida cuenta que el jefe pertenece a la misma institución que el equipo y, por tanto, sufre los mismos atravesamientos que las personas a las que coordina. Por otro lado, es responsable institucional de que la tarea se cumpla y por ello no puede permanecer neutral ni a la expectativa. El mando intermedio o jefe cuenta con una prerrogativa exclusiva, que es la de tomar ciertas decisiones en torno a la tarea.

El coordinador acompaña un proceso; el jefe lo dirige y toma decisiones. Para poder hacerlo construye espacios y anima a la reflexión conjunta en torno a la tarea. Escucha propuestas. Anima el debate. Indaga las resistencias al cambio y lo que pueda estar latente. Con su actitud modela un estilo que desalienta la actuación irreflexiva. No pierde oportunidad para definir las tareas, clarificando lo que corresponde hacer a cada uno, tanto las prioridades como los límites. Y no

renuncia a abordar los conflictos, sopesando cuándo debe intervenir y cuándo dejar que sea el equipo quien resuelva.

5.

El habitar una instancia intermedia, operar como una bisagra, implica una serie de retos específicos que constituyen las fuentes principales de sufrimiento de los mandos intermedios a los que hemos podido atender y escuchar.

En primer lugar, la articulación de dos instancias puede llevar al conflicto de lealtades. Lo cierto es que el mando intermedio vive una doble dependencia: por un lado, de la Dirección que lo designa, ratifica o cesa. Su relación tiene carácter existencial. Por otro lado depende del equipo, que será el que lo acepte, tolere o rechace. Se trata de una cuestión identitaria, de confirmación en el puesto. Esta doble dependencia puede generar tensiones y conflicto interno en el mando intermedio. "Los de arriba" exigen cumplimiento de reglamentos, protocolos y metas formales. "Los de abajo" plantean necesidades, imprevistos y quejas que pueden ser vividas como sobrecarga.

El mando intermedio, sometido a tensión importante o mantenida en el tiempo, puede oscilar entre posiciones extremas: bien alinearse con la dirección, ejerciendo un liderazgo autoritario; bien alinearse con el equipo, practicando un liderazgo demagógico. Una tercera vía, nada infrecuente, sería el intento de evitar el posicionamiento, abonando un liderazgo negligente o "laissez faire".

Rescatamos el emergente de un grupo de mandos intermedios: "Somos la mortadela del bocadillo... entre los de arriba y los de abajo". Para evitar ser "devorado" por alguna de las partes, el mando intermedio debe construir un encuadre propio que lo ubique de forma estable en el entramado de exigencias y depositaciones cruzadas.

Se ha dicho ya que vivir entre dos tierras supone un cierto sentimiento de soledad. El mando intermedio deja de recibir las mismas confianzas que el resto de trabajadores. Su trabajo, así mismo, tiende a estar uno o dos pasos por encima de la acción. El jefe se especializa en el trabajo con la información y las emociones. El fruto de sus esfuerzos tiende a ser intangible, poco visible. Esto dificulta el acceso al reconocimiento, dejándolo más expuesto al sufrimiento y al miedo a la propia incompetencia.

A la soledad se le puede sumar la vivencia del desamparo cuando debe tomar determinadas decisiones difíciles o controvertidas. Cuando no se constata el respaldo de la Dirección. Cuando se desautoriza al jefe desde arriba o se le deja expuesto a inconsistencias desde otros niveles de la organización, bypasses en la comunicación, la vivencia puede ser en extremo desasosegante, siendo una de las causas principales que llevan a muchos mandos a plantearse la renuncia.

Tampoco abundan los espacios propios de reflexión, siendo anecdóticas las reuniones o espacios de encuentro formales con otros mandos intermedios en que puedan compartir preocupaciones, información útil o apoyo entre iguales. Se condensa todo esto en otro emergente: "Y a nosotros, ¿quién nos cuida?". No son pocos los mandos intermedios que, aferrándose a lo tangible, al reconocimiento y a la cercanía que pueden proporcionar, por ejemplo, la asistencia clínica, tratan de compatibilizar la gestión con el trabajo en primera línea, con el consiguiente riesgo de sobrecarga y desgaste profesional.

6.

Nos gustaría concluir proponiendo tres ideas centrales que nos permiten responder a la pregunta

¿qué sería un jefe "suficientemente bueno" atendiendo a esta propuesta de liderazgo operativo?

En primer lugar es un jefe que tiene clara su propia tarea: conciliar los objetivos de la organización con el sostén y cuidado del trabajo de su equipo. Recibe, por tanto, adapta y dimensiona los objetivos institucionales al aquí y ahora del equipo.

En segundo lugar trata siempre de construir y preservar un encuadre propio, evitando la ambigüedad tanto para sí como para su equipo. De esta manera crea un lugar propio en el entramado de exigencias y depositaciones cruzadas.

Y, finalmente, ser capaz de acceder a fuentes reales de reconocimiento, más allá de lo emblemático. Busca la manera de formarse, de acompañarse, preferentemente en espacios instituidos para otros mandos como él. Lugares donde pensar y reapropiarse de la tarea.

Por todo lo dicho anteriormente,

Nosotros pensamos que el mando intermedio, el jefe que aprende a coordinar, tiene un saber fundamental: la angustia se puede pensar. Si alguien, llegado el momento puede decir: "no decidamos ahora, con prisas, pensemos primero", ese es el líder. Su autoridad permite tranquilizar al equipo y crear las condiciones para pensar juntos.

Ser mando intermedio implica no ser ni de arriba ni de abajo, sino habitar un espacio intermedio con sus propias tensiones.

Cuando te proponen y aceptas ser jefe, desempeñas un rol diferente. Estás en medio. Un poco solo, sí. Salvo que acabes convirtiendo la tarea en guía y compañía".

Referencias clave

Dejours, C. (2009). El desgaste mental en el trabajo. Modus Laborandi.

Kernberg, O. F. (1998). Ideology, conflict, and leadership in groups and organizations. Yale University Press.

Pichon-Riviere, E. (Concepción Operativa de Grupos).

Winnicott, D. W. (1953). Objetos transicionales y fenómenos transicionales.

Bauleo, A. (Concepción Operativa de Grupos en Europa).